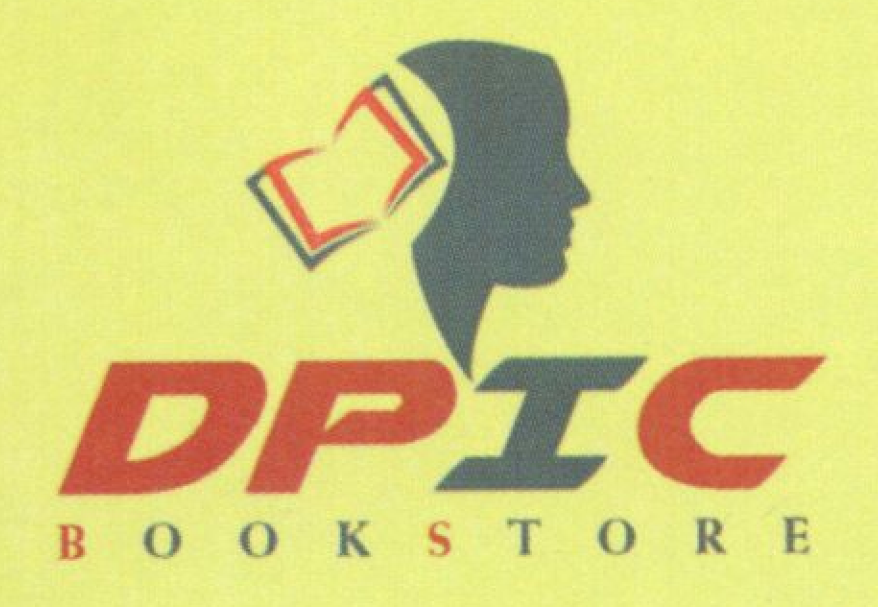
الجودة فى إدارة وتقييم الأداء

Quality of Performance Assessment & Management

أ.د. محمد عبد الغني حسن



الجودة في إدارة وتقييم الأداء

Quality of Performance Assessment and Management

معـاييـر الجـودة في تقييم الأداء

عنوان الكتاب: الجودة في إدارة وتقييم الأداء
Quality of Performance Assessment and Management
معايير الجودة في تقييم الأداء

تأليف: أ.د. محمد عبدالغني

رقم الإيداع: 2015/26265
الترقيم الدولي: 978-977-714-068-3
تصميم غلاف: كريم عبد العزيز
الناشر: مركز تطوير الأداء والتنمية- ديبك للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى
2016

DPIC

العنوان: 153 ش جسر السويس
مصر الجديدة القاهرة- ج.م.ع
الهاتف: 26382228 (+2)
الفاكس: 26398677 (+2)
الموبيل: 01227777846 (+2)
(+2) 01275800300
بريد إلكتروني: books@dpicegypt.com
dpic.bookstore@gmail.com
الموقع الإلكتروني: www.dpicbookstore.com

دار الكتب المصرية
فهرسة أثناء النشر
إعداد إدارة الشئون الفنية.

هلال، محمد عبدالغني
الجودة في إدارة وتقييم الأداء
Quality of Performance Assessment and Management
معايير الجودة في تقييم الأداء

أ.د. محمد عبدالغني حسن هلال
-ط1- القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، 2016.

157 ص ؛ 24 سم.

تدمك 3-068-714-977-978

1- تقييم الأداء
2- تنمية بشرية
أ- العنوان 658,40

حقوق النشر:

الجودة في إدارة وتقييم الأداء

Quality of Performance Assessment and Management

معايير الجودة في تقييم الأداء

أ. د. محمد عبدالغني هلال

الناشر

مركز تطوير الأداء والتنمية

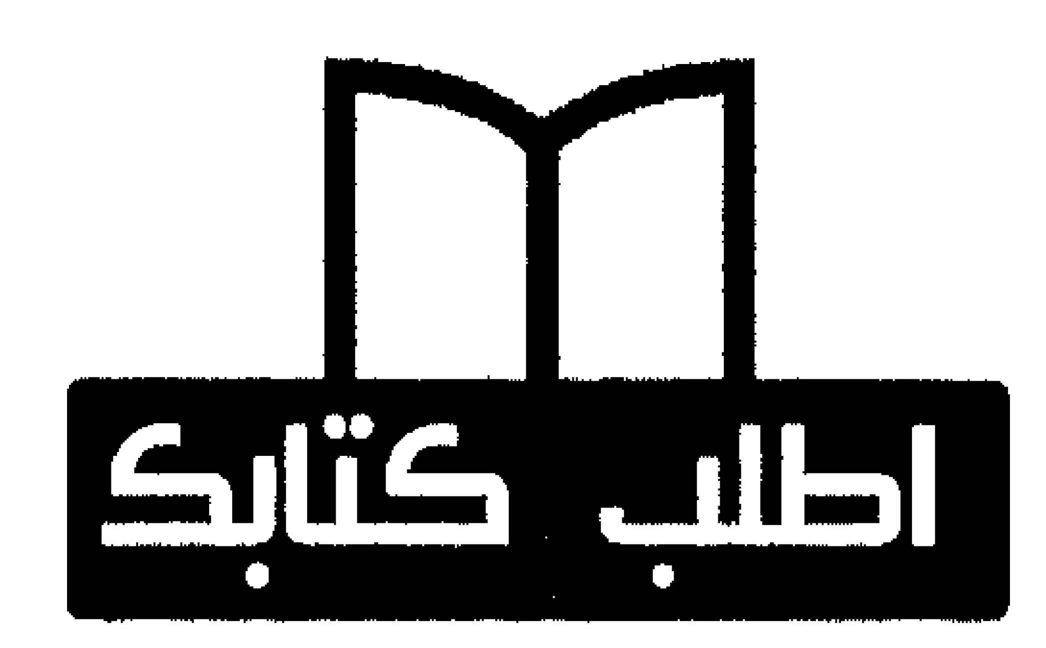
دبيك للنشر والتوزيع



2016

عن دييك للنشر والتوزيع

- يقدم مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع لك المعلومات والمهارات والخبرات المختلفة بصورة حديثة ومتطورة ومبسطة في نفس الوقت، حيث يقدم أضخم مجموعة من الإصدارات والعناوين النادرة والتي تصدر لأول مرة في المكتبة العربية في مجالات الإدارة والموارد البشرية والتدريب وعلوم الذكاء والجودة والعلوم التربوية والبيئية المختلفة التي تصدرها دور النشر العالمية في إنجلترا وأمريكا بجانب أحدث الإصدارات العالمية والمحلية في كتب تعليم وتطوير مهارات الأطفال.
- نعتز بإصداراتنا ونسعد كثيراً بقراءتها أو استخدامها معاونة المعلمين أو المدربين أو وحدات ومراكز التعليم والتدريب لتنفيذ برامجهم المختلفة.
- يؤمن مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع أهمية الكتاب الذي مازال متوجاً على قمة الأساليب والوسائل التعليمية والتثقيفية، فهو المصدر الموثوق فيه دائما والصديق الوفي الذي تجده بجوارك دائما أينما كنت؟ ومتى رغبت؟.......



www.dpicbookstore.com (*Online Payment*)

DPIC Bookstore

@DPIC.bookstore

DPIC_Bookstore

DPIC Bookstore

01227777864

ويسعدنا مشاركتكم بالاستفسارات والاقتراحات على :

dpic.bookstore@gmail.com

books@dpicegypt.com

إهـداء...

إلى نموذج التفاني والإخلاص في الأداء

من أجل إسعاد من حولها

إلى زوجتي الحبيبة

أهدي هذا الكتاب

إذا كان الأداء
هو العمل على نقل ما هو مفضل في عقولنا
من خلال الممارسة إلى أرض الواقع
فيجب أن نفكر قبل سعينا لتغيير الواقع
أن نغير أنفسنا

إدارة الأداء" أمر أساسي لأي مُنشأة "

وأي مؤسسة "جادة" لا بد أن يكون لها "أدوات لإدارة الأداء" وأن لا يقعوا ضحية من يوهمهم استخدام الأدوات الخطأ للتطبيق الخطأ . . .

ففصل أسلاك جرس إنذار الحريق في منزلك أو مكتبك لن يحميك من الحريق . . . بالرغم أنه لن يُزعجك عندما تكون في نوم عميق، بل سيدعك تستمتع بنومك الهادئ.

المهم أن جرس الإنذار موجود!

التقديم

من أهم مفاهيم العصر الحالي؛ أن التميز والإبداع لا ينتجان من التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو القوي البشرية،... وأصبح يحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها، وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري.

إن عملية تطوير أو تحسين الأداء، تتطلب نظرة شمولية، تبدأ من الجذور في المنظمة، لأنه إذا كان التركيز علي معالجة ظواهر المشكلات وقشورها الخارجية، فستظهر من جديد. وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية، إلا أنه يبقى جزءًا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المنظمة.

وتواجه الإدارة في المنظمات المختلفة مشكلة متجددة نتيجة للتغيرات غير العادية والسريعة التي تؤثر على العناصر المحيطة بها. وسواء كانت هذه المتغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، فإنها - بلا شك مع شموليتها وتصاعدها - تمارس ضغوطًا كبيرة على صانعي ومتخذي القرارات. فمع التزايد السكاني، والاستهلاك المتزايد للموارد، تتزايد التكلفة، وتظهر ندرة الموارد وعدم كفايتها. ومع تنامي وتقدم التكنولوجيا والسعي الدائم للحصول على الموارد الأكثر تطورًا، تظهر حاجة الإدارة إلى التحديث الدائم والمستمر، من أجل المحافظة على مركز تنافسي مناسب.

وتتطلب عملية البقاء والاستمرار في تقديم المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، العمل على الوصول إلى مستويات الجودة المتميزة، لضمان التفوق في خدمة المستهدفين والعملاء.

ولكن هل يستطيع الإداريون في مواقعهم المختلفة، أن يعتمدوا على أنفسهم في تطوير أدائهم، بما يتناسب مع متطلبات التحديث والتطوير التي تخطط له، أو تنفذه المنظمات والهيئات المختلفة؟ ومن هو المسئول عن إدارة أداء العاملين لتحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها؟

لقد أصبح من الصعب استخدام المفهوم التقليدي عند تعاملنا مع كلمة أداء "وهو تقييم الأداء"، لأنه من الصعب أن تقيم أداء العاملين دون أن تهيئ لهم الفرصة والظروف كي يتعرفوا ويعرفوا ويتدربوا على المسئوليات والمهام الوظيفية الموكولة إليهم، ثم نقوم بعملية التقويم المستمر لتصحيح الأداء، حتى تكون عملية التقييم هي المحطة الأخيرة للتعامل مع الأداء.

وإدارة الأداء هي وسيلة وليست غاية نسعى إليها، فهي تصحح العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستويات المختلفة، والتي كانت دائمًا معتمدة على السلطات الممنوحة للقيادة في تقدير كفاءة ومهارة المرؤوسين، دون أن يكون هناك اتفاق أو وضوح في الرؤية للمسئوليات والمهام.

ويعتمد نظام إدارة الأداء على مفاهيم الجودة الشاملة (T.Q.M) ونقلها إلى حيز التطبيق من خلال توفير الآلية لتحديد المتطلبات ووضع معايير الجودة وكيفية تحقيقها، وما دامت هي على هذا القدر من الأهمية فيجب العمل على إدارتها وتحديدها وقياسها وربطها بالترقي والمكافآت، وطالما يمكن قياسها فإنه يمكن الوصول لأعلى المستويات فيها.

ويأتي هذا الكتاب ضمن سلسلة مهارات تطوير الأداء، كي يكون مرشدًا ومعاونًا للأفراد والقيادات الباحثة، عن أدوات ووسائل، يمكن استخدامها في تطوير مفاهيم واتجاهات وأدوات إدارة الأداء الفردي والجماعي بصفة خاصة.

ونظرًا لأهمية وحداثة موضوع الكتاب، فقد عملنا على تبسيط المعلومات والمفاهيم واللغة المستخدمة في العرض، حتى يكون مقبولًا ومناسبًا لكل المستهدفين من الرؤساء والمرؤوسين الباحثين عن التميز والجودة في أدائهم.

وأدعو الله أن يوفقنا في ذلك.

المؤلف

أ.د. محمد عبد الغني هلال

الفصل الأول

مفهوم وأهمية إدارة الأداء

Definition and Essence of Performance Management



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

أولاً : ماذا نعني بإدارة الأداء؟

1- تخطيط الأداء.
2- تنظيم الأداء.
3- توجيه الأداء.
4- تقييم الأداء.

ثانيًا : كيف يتكون الأداء؟

1- السلوك اللفظي أو الفعلي.
2- الفروق الفردية.
3- تكوين الشخصية.
4- سلوكيات الأفراد والتفاعل بين الفرد والموقف.

ثالثًا : الأداء وتحليل السلوك :

1- القوى الداخلية.
1-1- القيم.
1-2- الشخصية.
1-3- العوامل الجسمية والفسيولوجية.
1-4- الدوافع والسلوك.
2- القوى الخارجية
2-1- البيئة الداخلية.
2-2- البيئة الخارجية.

رابعًا : الأداء الإنساني والبيئة التنظيمية.

الفصل الأول

مفهوم وأهمية إدارة الأداء

أولا: ماذا نعني بإدارة الأداء؟ What is meant by Performance Management?

تسمى حديثًا عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها: **بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وتحليل المسببات، لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.**

وعندما ننجح في معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها، يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر، يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم.

وقد أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج، من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها.

وكان التركيز دائمًا - بغرض التحديث والتطوير المستمر- على المعدات والآلات والماكينات المتطورة التي تستطيع أن توفر الوقت والجهد وتزيد من الناتج. ولم يحظ الأداء البشري بنفس درجة الأهمية والاهتمام، من حيث تخصيص المبالغ والميزانيات الكبيرة لشراء المعدات أو عقود الصيانة، والإحلال والتجديد والتحديث، كل فترة زمنية محددة. وكان التركيز على وضع الأداء الإنساني على ميزان التقييم، من أجل المحاسبة، وتحديد فئات الحوافز المناسبة، أو الترقية إلى الدرجات الأعلى في السلم الوظيفي.

وأدى تركيز الإدارة دائمًا على عمليات التقييم، دون أن يكون هناك اتفاق مسبق، بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى اختلاف اللغة المستخدمة، التي يمكن أن تكون بينهما قبل أن تتم عملية التقييم. ومع اختلاف الثقافات والاتجاهات بينهم، اختلفت توقعاتهم لمسئولياتهم وواجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة، وبالتالي اختلفت المعايير والمقاييس المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب أو غير المناسب.

ومن الصعب أن تتفق الاتجاهات والتصورات الحالية والمستقبلية بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين قيادات المنظمة في مستويات البنيان الوظيفي، وبين المرؤوسين في كل مستوى، دون أن تكون هناك محاولات مخططة وهادفة للوصول إلى توحيد لهذه الاتجاهات، أو على الأقل التقريب بينها.

فكل منا يؤدي عمله المطلوب منه سواء تم توجيهه إلى الكيفية التي يؤدي بها، أو لم يتم توجيهه، ويؤدي هذا الأداء إلى درجة قد تكون مناسبة من القناعة، بأن ما يفعله هو الأداء المناسب. ويمكن أن تكون نظرة المدير أو المشرف لأداء المرؤوس في هذه الحالة مختلفة، حيث يعتقد أن أداء المرؤوس لا يتناسب مع ما هو مطلوب منه.

وهذا الاختلاف لم ينتج من عوامل غير طبيعية، ولكنه ناتج من عدم وجود جهود مسبقة للتقريب بين التوقعات، من خلال الأهداف المحددة والواضحة والتنظيمات المساعدة، ذلك؛ بجانب الافتقار إلى التوجيه الدائم والمستمر، من أجل تصحيح مسار الأداء قبل الوصول إلى عملية التقييم.

ومن الجدير بالذكر أن الوصول إلى الأداء الاقتصادي للآلة، يتطلب التمرس على التعامل معها، وكيفية تشغيلها، والحفاظ عليها، وتوفير قطع الغيار اللازمة، وتخطيط وتنفيذ برامج الصيانة والإصلاح، حتى يمكن في النهاية أن يكون أداء هذه الآلة محققًا للأهداف التي صُنعت من أجلها.

وعند تقييم أداء المعدات، لابد من النظر أولاً إلى برامج تشغيلها، وصيانتها، حيث لا يحظى الأداء البشري بنفس الدرجة العالية من الاهتمام، التي يحظى بها أداء الآلات؟

ويتطلب ذلك الاهتمام بأداء العاملين أيضًا، ولذلك فإن إدارة الأداء تعني الاهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنشأة، ولا يدخل في ذلك إدارة الأداء الكلي للمنشأة أو المنظمة.

إدارة الأداء هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

ويتطلب ذلك السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسيًا وأفقيًا، وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة.

مظاهر ضعف الأداء

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر رئيسية:

1- تخطيط الأداء Performance Planning

تمثل عملية إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق، نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء. ويؤدى ذلك - بجانب تحديد المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الأداء - إلى تقارب التوقعات والمفاهيم للمسئوليات الوظيفية، والكيفية التي يمكن بها تحقيق ما هو مطلوب.

ولا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليًا، وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.

وتخطيط الأداء هو رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانات والطاقات المتوفرة.

2- تنظيم الأداء Performance Organizing

لا يمكن أن يكون الوصول للهدف من خلال الاجتهادات في اختيار الطرق والوسائل اللازمة للوصول إليه.

فالفرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أو يصطدم أداؤه مع الآخرين. ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد، بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا لحركة الآخرين.

وتنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل أو بنيان تنظيمي واضح المعالم، يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيًا وأفقيًا. وأهمية تنظيم أداء العاملين تعنى عدم التداخل في الاختصاصات، من خلال التحديد الواضح للمسئوليات والمهام الوظيفية الفردية، بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسئوليات والمهام الوظيفية المشتركة، بين أكثر من فرد.

ويتعين على الجهات المسئولة في كل منظمة، عن تنظيم الأداء، أن توفر نظامًا للمعلومات متبادلًا بين الرؤساء والمرؤوسين، لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة، وتوفير إمكانية العمل، وبصورة دورية، من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية، والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة، التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.

وتتطلب عملية تنظيم الأداء توافر الآتي:

- الهيكل أو البنيان والعلاقات التنظيمية الواضحة.
- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل
- التحديد الواضح للمسئوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي.
- الاختيار السليم والمناسب للأفراد والوظائف التي يشغلونها
- وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

3-توجيه الأداء Performance Guidance

تحدد المسئوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقات خاصة، ويتحدد موقع الفرد في البنيان على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب.

ولذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار، من خلال الأساليب المختلفة، مثل الاشتراك في الدورات التدريبية، أو التدريب أثناء العمل، أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد، وتوفير سبل الاتصال الصحيحة.

والهدف من عملية توجيه الأداء؛ هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتعليمات اللازمة، كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية، عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

وكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية، لابد من أن يكون هناك تسجيل متتال لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة، ويوفر ذلك الفرصة لمتابعة خط سير منحنى الأداء واتجاهه، نحو تحقيق الأهداف، والتعرف على مقدار الانحراف، أو البعد عنها.

وتشمل عملية التوجيه، العمل على تبسيط الخطوات، والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء، والبعد عن التعقيدات.

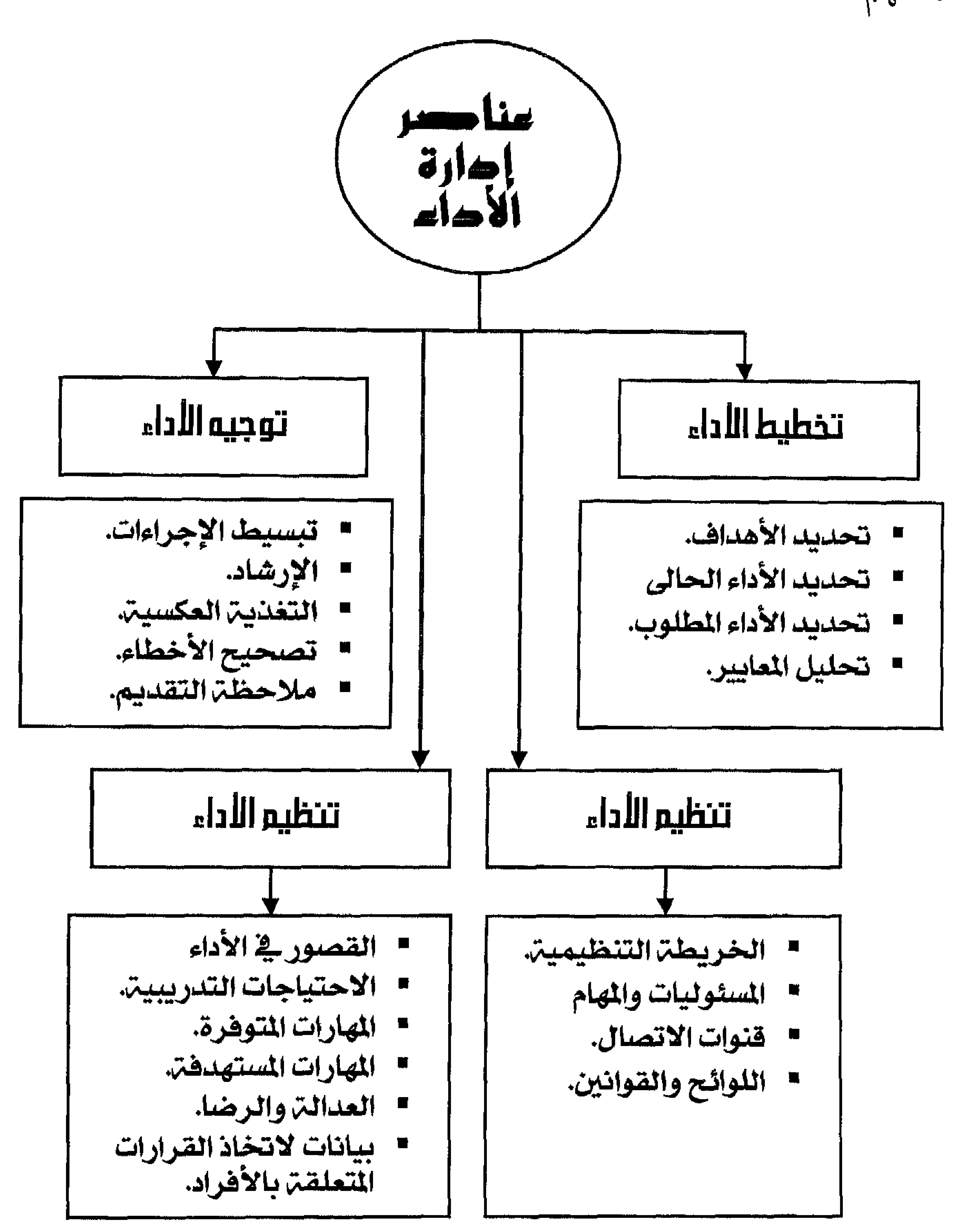
4-تقييم الأداء Performance Evaluation

وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة، الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء. ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

وفي نفس الوقت فإنه يساعدنا على :

- الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.

- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل للعاملين.
- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين، نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم، بدلًا من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم.



ثانيًا: كيف يتكون الأداء؟ How is Performance formed?

يقصد بـ :

- **السلوك**: تصرفات الفرد في مواقف الحياة المختلفة.
- **الأداء**: فهو السلوك الوظيفي الهادف.

ويمكن أن يقسم الأداء بصفة عامة إلى قسمين :

- **الأداء الظاهري**: مثل الكلام والحركة، وهو ما يمكن أن يلحظه المحيطون بالفرد.
- **الأداء الداخلي (الباطني)**: مثل التفكير والتخيل والتصور، وهو ما لا يمكن ملاحظته من المحيطين بالفرد.

ولكن.....

- لماذا يؤدي الإنسان بهذه الطريقة؟
- هل يؤدي الفرد بهذه الصورة دائمًا، أو أن هذا الأداء مرتبط بظروف معينة؟
- كيف يمكن تغيير الأداء؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة، يعني التحري عن أسباب الأداء، بحيث تستطيع التعرف على أسباب كل تصرف، أو مظهر سلوكي.

وقد يكون السبب شعوريًا، أي يدركه الفرد، وقد يكون لا شعوريًا، أي لا يدركه الفرد.

وسواء كان الأداء ناتجًا عن الشعور، أو اللاشعور، فمن الأهمية معرفة الأسباب الموجهة لهذا الأداء. وهذه عملية هامة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري.

وبصفة عامة فإن السلوك الإنساني، هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد، ونشأته والموقف الذي يوجد فيه.

وأداء الفرد لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به.

والقوى الداخلية المحركة لأداء الفرد تتأثر بالعديد من العوامل :

- العوامل الوراثية.
- العوامل البيئية.
- الثقافة التي ينشأ في ظلها.
- نوع التعلم والخبرات المكتسبة.

وفي مجال البحث عن العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني سوف يقودنا البحث إلى التحدث في موضوعين:

- السلوك اللفظي أو الفعلي.
- الفروق الفردية.

1- السلوك اللفظي أو الفعلي Verbal or Action Behavior

- **السلوك اللفظي**: هو ما يصدر عن الفرد من ألفاظ في المواقف المختلفة التي يتعرض لها.
- **السلوك الفعلي**: ما يصدر عن الفرد من تصرفات نتيجة لما يتعرض له من مواقف.

وإدارة الأداء، وإن كانت لا تهمل السلوك اللفظي، إلا أنها تركز على التصرفات الناتجة عن الفرد للتفاعل مع المثيرات الناتجة من المواقف المختلفة.

والعلاقة بين السلوك اللفظي والسلوك الفعلي، هي إحدى مشكلات الشخصية التي تنعكس على الأداء، ومثال ذلك المشرف أو المدير الذي يطلب من مرؤوسيه الحضور مبكرًا، وهو لا يفعل ذلك. واتفاق السلوك اللفظي مع الفعلي يجعل الأداء قويًا وصادقًا ومقنعًا للآخرين.

﴿كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾﴾

صدق الله العظيم [الصف: 3].

2- الفروق الفردية Individual Differences

هناك قدر من التشابه في السلوك الإنساني، ولكن ذلك لا ينفي وجود فوراق بين الأفراد،

حيث أن لكل فرد مميزاته وخواصه التي تميزه عن الآخرين، وأهمية هذه الفروق بالنسبة للإدارة، تعني أنه يمكن الاستفادة بها في إثارة دوافع العاملين، عندما يتم التفاعل معهم بطرق مختلفة تتفق مع قدراتهم الفردية.

ويؤدي إغفال ما بين الأفراد من فوارق اجتماعية وثقافية، إلى آثار سلبية على الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه. فإغفال هذه الفروق، لا يساعد الفرد على العمل، ولا يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي أحيان كثيرة يكون انخفاض أو فشل الأداء، ناتج عن تجاهل مميزات أو اهتمامات أو طموحات العاملين في نطاق العلاقات الوظيفية والمنظمة التي يعملون بها، وإغفال الميزات الفردية للأفراد يؤدي إلى:

- عدم الاستفادة من قدرات الفرد الحقيقية.
- خلق نوع من العداء والكراهية بين مجموعة المرؤوسين.
- انخفاض الروح المعنوية.

ويرجع سبب الفروق الفردية إلى العوامل الوراثية المؤثرة في تكوين الشخصية والعوامل البيئية المحيطة، حيث أنه لا يمكن أن تظهر العوامل الوراثية دون تفاعلها مع العوامل البيئية. فلا يمكن للفرد أن يقدم أداءً وظيفيًا مميزًا دون أن يرتبط ببيئة تنظيمية وظيفية.

3- تكوين الشخصية Personality Formation

يخرج الإنسان للحياة بقدرات كافية من صنع الخالق، واستخدام وتطوير هذه القدرات يعتمد على الخبرات التي تصاحب الإنسان منذ ولادته حتى وفاته.

ويتعرض الإنسان لنوعين من الخبرات أثناء نموه:

- **الخبرة العامة:** ويشترك فيها الأفراد الناشئون في ثقافة واحدة.
- **الخبرة الفردية:** وهي التي لا يمكن التنبؤ بها لأفراد ناشئين في ثقافة واحدة.

ويمكن أيضًا التنبؤ بالسلوك، إذا كان في إطار اجتماعي معروف مثل كيفية التصرف عند حضور اجتماع عام مع الزملاء.

ومع أن الظروف الثقافية لمجموعة ما، تؤدي إلى ظهور صفة عامة تشتهر بها المجموعة، أو تميزها، ولكن الشخصية الفردية لا تتفق مع ذلك بدرجة متساوية، حيث اختلاف التأثير الثقافي، لأنه يصدر من أشخاص لا يتفقون في جميع قيمهم واتجاهاتهم، بجانب أن لكل فرد متلقٍ لهذا التأثير بعض الخبرات الفردية، التي ليست لدى الآخرين. وكل فرد يتفاعل بطريقة مختلفة مع الضغوط الناتجة من البيئة التنظيمية المحيطة به. ولا نستطيع أن نتجاهل أيضًا أنه من الممكن أن تكون السبب في الفروق الفردية للسلوك والأداء بيولوجيًا، ومثال ذلك اختلاف سلوك الأخوة في المنزل الواحد.

الشخصية هي مجموعة من الصفات والمميزات الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد والتي تميزه في نفس الوقت عن الآخرين.

4- سلوكيات الأفراد والتفاعل بين الفرد والموقف:

Individuals' Behaviors and Interaction between the Individual and the Situation

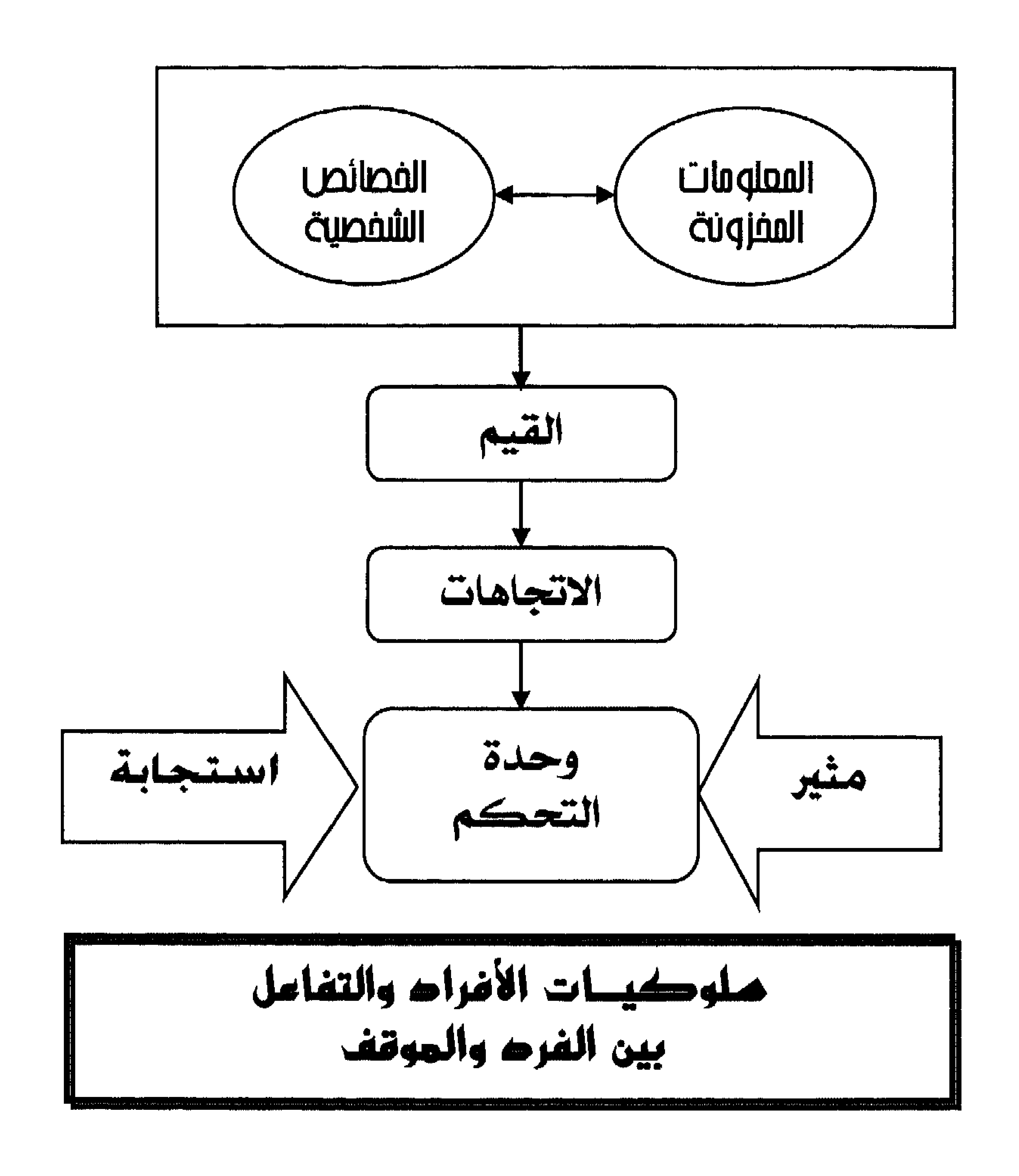
الموقف هو العنصر الهام في السلوك، ويتوقف أداء الفرد في موقف معين على سمات هذا الموقف، وعلى الكيفية التي يفهمه الفرد بها، وعلى المواقف السابقة التي مرت به، فإذا كانت متشابهة أو متكررة فإنه سوف يتصرف بطريقة ثابتة ومستقرة تجاه هذا الموقف، وذلك بعكس المواقف المتجددة التي يتعرض لها، حيث يتحدد سلوكه طبقًا للصفات المميزة لهذا الموقف.

ولكن ذلك لا يمنعنا من أن نحدد بعض العناصر التي يمكن أن تحدد الأداء المتوقع من الفرد في موقف معين:

- القدرات الذهنية والعقلية.
- المهارات الاجتماعية.
- القدرات المعرفية والإدراكية وتنظيمها في معاني واضحة.
- توقع النتائج أو استنتاج النوايا السابقة لسلوك معين.
- القواعد التي تحكم السلوك من حيث الثواب والعقاب.

- تتفاعل العناصر السابقة مع ظروف الموقف المعين لتحدد سلوك الفرد (أو ما سيفعله) في ذلك الموقف.

ولقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد، كما سبق أن ذكرنا، ينتج أنواعًا مختلفة من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين، وأن ردود الأفعال للأفراد المختلفين، تختلف وتتنوع بالنسبة لنفس المواقف باختلاف الشخصية والخصائص والبيئة، فهذه العوامل، بجانب بعض العوامل الأخرى، تؤدي إلى اختلاف إدراك الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن السلوك الأفضل.



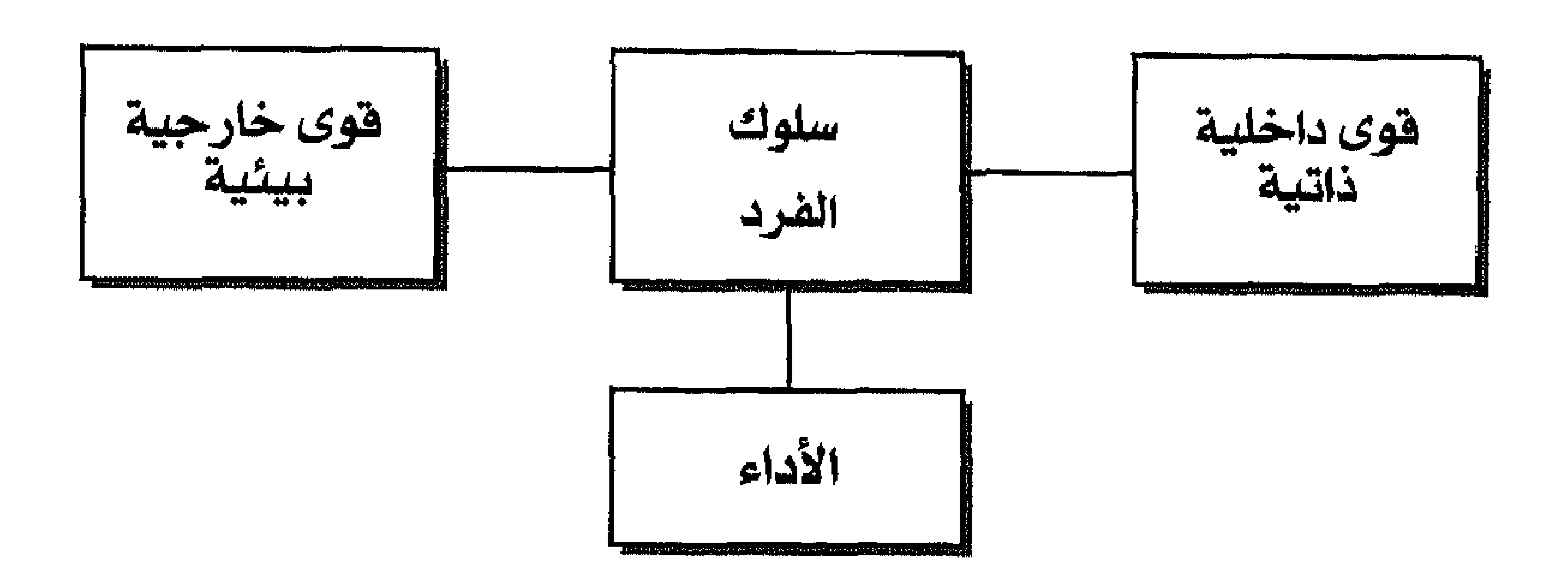
سلوكيات الأفراد والتفاعل بين الفرد والموقف

ثالثا: الأداء وتحليل السلوك Performance and Behavior Analysis

يتأثر السلوك الإنساني بمجموعة من القيم والقواعد السلوكية التي تدفعه إلى الأداء بطريقة ما أو تفضيل مسلك معين على مسلك آخر.

وترتبط القيم بالاتجاهات والمعتقدات وتؤثر في نهاية الأمر على السلوك والأداء.

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك نوعين من القوى التي تؤثر على سلوك الفرد وهي:



1-القوى الداخلية Internal Forces

وهي القوى الموجودة في ذات الفرد، سواء كانت وراثية أو مكتسبة. وتتركز القوى الداخلية في التكوين الوراثي للفرد.

- الحالة الجسمية (الجوع- العطش – الألم... إلخ).
- الحالة النفسية.
- الخبرة السابقة.
- مدى وضوح الهدف من السلوك في ذهن الفرد.

وتشمل القوى الداخلية :

1-1- **القيم Values**: وتمثل أكثر من مجرد قبول الفرد لشرعية أو صدق أو صحة تصرف معين تجاه مجموعة من الحقائق. فهي لا تعبر عن مجرد اعتقاد، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة.

- الفرق بين القيم والاتجاهات، هو أن الاتجاهات تمثل رغبة أو ميل للتصرف بطريقة معينة، وتتأثر الاتجاهات بمجموعة القيم التي يؤمن بها الفرد.
- هناك علاقة بين القيم والقواعد والأنماط السلوكية، حيث تمثل القواعد والأنماط قاعدة أو مرشد للسلوك، ينشأ نتيجة اتفاق كامل في العمل الاجتماعي، وهذا الاتفاق يعبر عن مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب.
- تؤثر القيم التي يحملها الفرد في أرائه، حيث يكون هناك اتفاق داخلي عند الفرد بين ما يبديه من آراء وما يحمل من قيم.

ومن خلال هذه العلاقات نجد أن آراء الفرد وتصرفاته لا تأتي من فراغ، ولكنها تعمل في ظل مساندة مجموعة القيم المدعمة والمساندة لها.

ويمكن تقسيم القيم إلى:

- **القيم النظرية:** وهي التي تعنى باهتمام الفرد بالوصول إلى حقيقة الأشياء، بصرف النظر عن القيم الأخرى المؤثرة؛ مثل القيم الاقتصادية أو الجمالية أو الصحية وهكذا. ومن الطبيعي أن يكون معدل ظهور هذه القيمة عاليًا عند العلماء والباحثين والفلاسفة والمفكرين.
- **القيمة الاقتصادية:** حيث يسيطر دائمًا على الفرد عند التفكير فيما يدور حوله، الحسابات والتكلفة والعائد أو المنافع المادية التي يمكن أن تعود عليه.
- **القيمة الجمالية:** وتركز على اهتمام الفرد بالأشكال والألوان وتناسق الأجزاء.
- **القيمة الاجتماعية:** وتركز على اهتمام الفرد بالعلاقات مع الغير والعادات والتقاليد.
- **القيم الصحية:** وتركز على اهتمام الفرد بالجوانب الصحية والتوفيق في كل ما يمكن أن يؤثر على صحته.
- **القيم الدينية:** وتركز على تناول كل الأمور من أول وهلة بميزان الحلال والحرام والتشدد في قبول أي استثناء في ذلك.

ويجب أن نؤكد على أن ذلك لا يعني أن الفرد يعمل في ظل قيمة واحدة فقط، فكل هذه القيم موجودة لدى الفرد، غير أن هناك نوعًا من الصراع الداخلي بين هذه القيم يؤدى إلى سيطرة إحدى القيم بدرجة أكبر من القيم الأخرى على الفرد، ويمكن أن تختلف نتيجة هذا الصراع طبقًا لشدة الحاجة وقوة القيمة.

2-1- **الشخصية Personality**: وهي النظام الفريد للأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم والعادات التي ينظمها الفرد في شكل أدوار ومراكز يستغلها في التعامل مع الآخرين ومع نفسه.

وتتميز الشخصية بالوجدانية، حيث تختلف من شخص إلى آخر، حتى لو تشابهت النشأة الاجتماعية، ولا يمكن التنبؤ بسلوك الشخصية، حيث أنه يتغير من يوم إلى آخر. وتعمل الشخصية على إنتاج علاقة ديناميكية بين الفرد وبيئته، وهذه العلاقة مكتسبة، ولا تخلق مع الفرد عند ولادته، ولكنها نتاج المشاكل التي يواجهها، وتبعًا لتفاعله مع الآخرين.

الشخصية هي عبارة عن مجموعة سمات عقلية ومزاجية وخلقية واجتماعية يمكن عن طريقها دراسة هذه السمات والتنبؤ بميل الفرد للعمل أو السلوك بشكل معين.

أي أن الشخصية ليست السلوك الظاهري للفرد بشكل مطلق، ولكنها استعداد للسلوك بشكل معين في المواقف المختلفة. وهذا الاستعداد يتكون من العادات والسمات والخصائص والقيم والعواطف والدوافع، فسلوك الفرد في موقف معين، يكون نتاج تفاعل مجموعة السمات التي تتميز بها شخصية هذا الفرد.

وتحليل السلوك الإنساني يتطلب التعرف على مجموعة السمات، التي تميز شخصية الفرد، وما يساعد على التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة.

ويجب على المدير أو الرئيس أو المشرف، أن يلاحظ الفروق الفردية بين مرؤوسيه، واختلاف السمات الفردية لديهم، حتى يستطيع اختيار الأسلوب المناسب، للتعامل بكفاءة معهم.

1-3- العوامل الجسمية والفسيولوجية Biological and Physiological Factors

يتأثر السلوك الإنساني بالتكوين الجسمي والفسيولوجي وذلك من خلال:

- **الأعضاء الحسية:** المستقبلة للمؤثرات الداخلية أو الخارجية مثل الحواس الخمس في الإنسان.
- **الجهاز العصبي:** وتصل إليه الإحساسات المختلفة من الأعصاب أو الموصلات الحسية.
- **التكوينات الجسمية:** وهي التكوينات التي تظهر ردود الأفعال مثل العضلات والغدد الصماء.

ويتغير التكوين الجسماني بفعل عوامل البيئة، فهو لا يتوقف على عوامل وراثية فقط، حيث يتشابه الأفراد نتيجة لعوامل بيئية مشتركة، وليس نتيجة صفات وراثية مشتركة فقط.

ولتوضيح دور التكوين الجسماني على سلوك الفرد يمكن النظر إليه من جانبين:

أولهما: الطول والعضلات، حيث يبدو الشخص ذو السمات المتميزة فيهما بجسم رياضي، مما يدفعه إلى سلوك اتجاه معين يمكن أن يحدد نوع الرياضة أيضًا. وفي حالة وجود أي عجز في أي جزء من أجزاء الجسم، فإن ذلك يؤدي بالشخص إلى سلوك معين يختلف من شخص لآخر لتعويض هذا العجز.

والجانب الثاني هو: العوامل الداخلية التي لها تأثير، ولكنه ليس مطلقًا، فسلوك الفرد محصلة للتفاعل بين هذه العوامل ومجموعة أخرى من العوامل، تُعرف باسم القوى الخارجية أو العوامل البيئية.

1-4- الدوافع والسلوك Motives and Behavior

تتمثل **الدوافع** في الرغبات والحاجات الفردية ناقصة الإشباع أو غير المشبعة نهائيًا، وهي تمثل قوة داخلية محركة (دافعة) للفرد تؤثر في تفكيره وإدراكه، ثم على سلوكه، لتوجهه إلى النقطة التي يشبع عندها حاجته، حتى يحدث التوازن من خلال سلوك معين.

والحوافز هي التي تدفع الإنسان لزيادة جهده، أو عطائه، أو الأداء المعاكس، وتتناسب قوة الدافع عكسيًا مع درجة إشباع الحاجة. حيث تتحدد درجة الأهمية النسبية للحاجة في ضوء درجة الإشباع المطلوبة.

فالدافعية؛ هي الحالة التي تحدد اتجاه وشدة السلوك، ودرجة الإصرار عليه، ويكون الفرد في حالة عدم توازن عند عدم إشباع حاجته، ويدفعه ذلك للوصول إلى التوازن من خلال سلوك معين، ولذلك لا يمكن تجاهل الدافعية عند تحليل السلوك.

1-5- الذكاء Intelligence

يمثل الذكاء عنصرًا هامًا ومؤثرًا في سلوك وأداء الفرد، ويعرفه (ترومان) على أنه القدرة على التفكير المجرد. ويعرفه آخرون، بأنه القدرة على التكيف الفعلي مع الحياة الجديدة.

ويتميز السلوك الذكي بالخصائص التالية:

- القدرة على مواجهة المواقف الصعبة.
- القدرة على التحليل والإدراك والتكيف.
- القدرة على الحل السليم للمشكلات.
- القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة عند مواجهة المتغيرات أو الظروف الجديدة.

وإذا كان هناك من التجارب ما يؤكد أن الذكاء موروث ويخضع لقوانين الوراثة، فذلك يعنى أن الظروف البيئية لا تساهم في تكوين ذكاء الفرد، إلا أنها يمكن أن تساعد بلا شك على ظهور قدراته وبروزها، كما أنها تحدد للفرد الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها عند مواجهة الأمور، وهذا يعني أنه لا يمكن تجاهل أثر البيئة في إبراز ذكاء الأفراد وتوجههم.

2- القوى الخارجية External Forces

وهي مجموعة القوى الخارجية البيئية المحيطة بالفرد داخل المنظمة أو المنشأة، (البيئة التنظيمية) الداخلية بالمنظمة والخارجية، وتشمل ثقافة واقتصاديات المجتمع العام.

2-1- البيئة الداخلية Internal Environment

- **ظروف العمل المادية**: وما تتركه من أثر على راحة الفرد وتسهل له حركته في اتجاه التميز في الأداء وذلك مثل توفر الآلات والمعدات والأدوات والإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة.
- **العوامل التنظيمية**: وتمارس تأثيرًا كبيرًا على سلوك الفرد مع نفسه ومع الآخرين مثل الهياكل التنظيمية والوظيفية واللوائح والقوانين والعلاقات مع الغير والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، بجانب عمليات التدريب والتوجيه والتقويم والتقييم الدائم للأداء.

2-2- البيئة الخارجية External Environment

وتمثل الظروف العامة للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد خارج المنشأة. وتؤثر هذه البيئة على المنظمة والفرد، وتشمل هذه الظروف العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع. بجانب العوامل الطبيعية (الثروات) الاجتماعية والثقافية والحضارية.

وتمارس العوامل البيئية الخارجية مجتمعة، تأثيرًا واضحًا على سلوك الأفراد في المجتمعات المختلفة على مستوى البلد الواحد، أو المجتمعات الصغيرة داخل المجتمع الواحد.

وتتفاعل العوامل المميزة أو المؤثرة في البيئة الخارجية مع العوامل الشخصية المحددة للسلوك الفردي، وينتج عن هذا التفاعل السلوك النهائي للفرد.

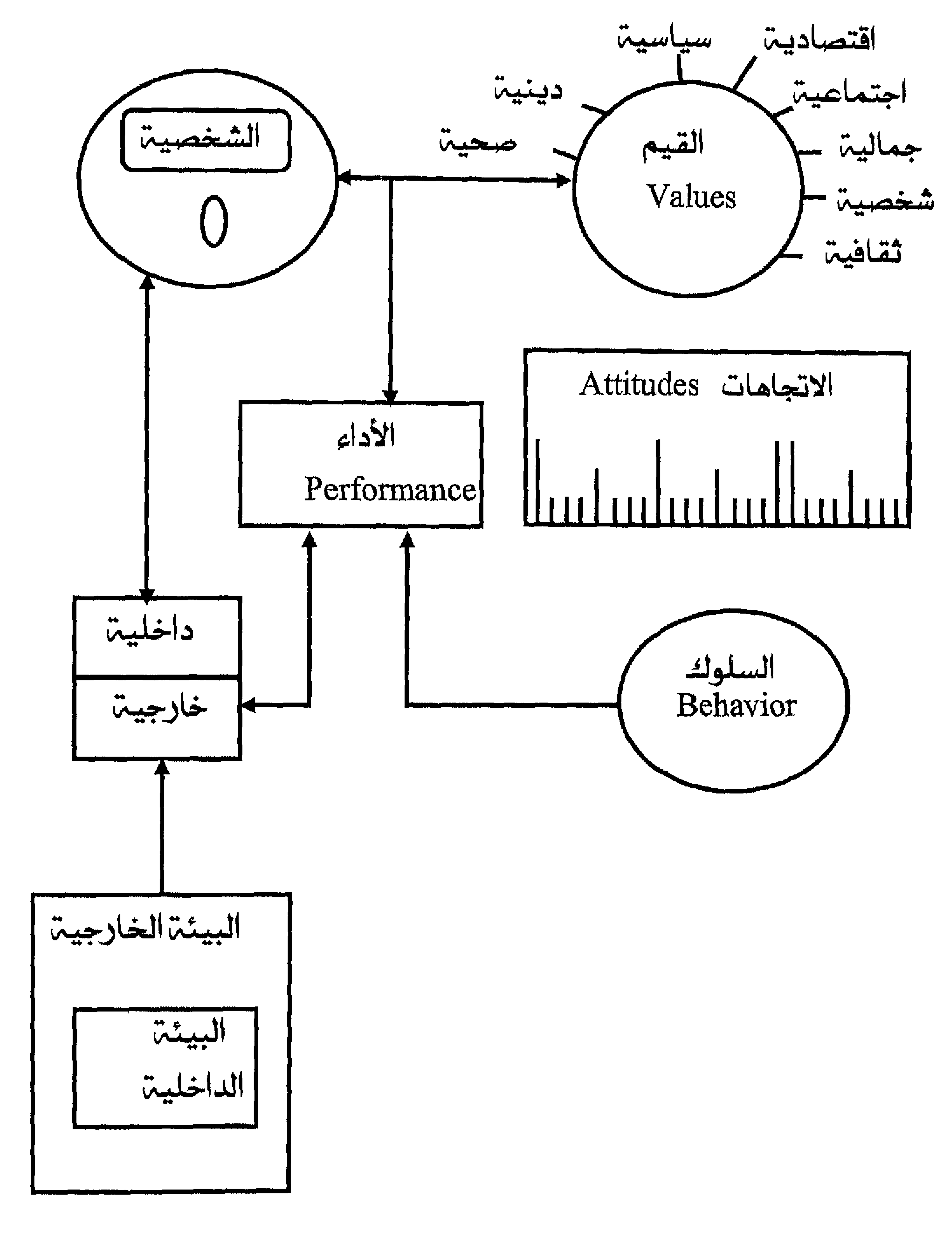
وإذا كان الفرد ينتقل في المجتمع الواحد الكبير إلى عدة مجتمعات فرعية كلٌ منها له سماته الخاصة (الانتقال من القرية إلى المدينة أو العكس) فإن سلوك الفرد يمكن أن يكون مختلفًا في كل بيئة فرعية طبقًا لثقافات ونظم العلاقات الحاكمة لكل منها.

رابعا: الأداء الإنساني والبيئة التنظيمية

Individual Performance and Organizational Context

يرتبط الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعيش فيها ويظهر أداؤه من خلالها وذلك من خلال حقائق رئيسية للسلوك الإنساني.

- إن مشكلة الفرد الكبرى مع البيئة التنظيمية هي محاولته التعرف عليها وما تعنيه بالنسبة له. فالبيئة التنظيمية لا تحدد نظامًا دقيقًا ولكنها تأتي انعكاسًا لما يراه ويدركه الفرد.
- إن الفرد لا يرى المحيط المادي الموجود في البيئة حوله كما هو، ويتوقف سلوكه على ما يراه من هذا المحيط المادي. ولا يبني هذا السلوك على أساس التنظيم المثالي المخطط بل على أساس إدراك واستيعاب هذا التنظيم.



العلاقة بين الشخصية والبيئة

- إن بيئة الفرد لا تنظم نفسها تلقائيًا، ولكن الفرد هو الذي يقوم بهذه المهمة، وعلى أساس ذلك يتحدد سلوكه. وتوضح الرؤية السابقة أن الفرد يرى المناخ التنظيمي بتأثير تفاعل عناصر موضوعية لديه في الوظيفة، حيث يتجاوب مع الظروف التي تتبعها المنظمة، والتي تساهم في تحديد أهدافها، ويؤدي ذلك إلى تحديد اتجاه الفرد نحو التفاعل وخلق الدافعية لديه للإنتاج.
- ويصنع الفرد لنفسه داخل النظام سلوكًا يستطيع أن يتعايش به مع النظام نفسه، ومع الآخرين. فهو يؤدي عمله بما يراه، أو يعتقد أنه مناسب، ويعتمد في ذلك على ابتكاراته الشخصية، أو تقليد الآخرين، أو حتى العمل عشوائيًا، وممارسة التجربة والخطأ، واكتشاف الأساليب التي تعطى أفضل النتائج. ومما يؤكد ذلك أنه عندما يوجد فرد يعمل ضمن فريق، وتكون خبرته أقل من ذلك الفريق، فإنه سرعان ما يندمج، ويقوم بأداء الأدوار المطلوبة منه، دون أن يكون ملمًا بكل قواعد العمل، ولكنه يحاول ألا يظهر بأنه أقل معرفة أو مهارة. وتقوم البيئة التنظيمية من خلال قيادتها ونظمها، بتوجيه وتدريب الفرد قبل الدخول فيها، حتى تجعله يدرك الأشياء والأمور داخلها بنظرة قريبة من الآخرين.
- والإنسان بشكل عام لا يتجاوب مع جميع الأمور التي حوله بصورة تلقائية ومباشرة، بل إن اتجاهاته وميوله ودوافعه تجعله ينتقي إدراكه للأشياء، بمعنى أنه يدرك ما يجد صدى في نفسه، ويسهل له أدائه. فالإنسان ينتقي من بين قنوات التلفزيون ما يروق له من برامج، ويصف الحدث الذي يراه طبقًا لإدراكه له، وهو يختلف عن إدراك الآخرين المشاركين في رؤية نفس الحدث.
- وفي محيط بيئة العمل فإن الفرد يجري سعيًا وراء إشباع حاجاته الشخصية المتنوعة، غير أنه لا يكون متأكدًا من أساليب التصرف التي يمكنه استخدامها، وقد يجهل أيضًا القواعد التي تتحكم في تحريك الموقف والمدى المسموح له بالتحرك،ولذلك فهو لا يستطيع أن يكوّن صورة كاملة للبيئة المحيطة، حتى يُمكن أن يتعامل معها ويحقق الإشباع المطلوب.

- لا يدرك الفرد العوامل الموضوعية المكونة للبيئة التنظيمية، داخل المنظمة، وإنما يدرك البيئة من خلال دوافعه واتجاهاته.
- والمنظمة التي يعمل بها الفرد تمثل البيئة الموضوعية بالنسبة له، أما البيئة السيكولوجية، فهي تلك البيئة التي يرسمها الفرد في عقله للمنظمة، وتمثل شعور الفرد وخبرته بالمنظمة الموجود فيها.

ولكن كيف يكون التأثير بين البيئة والسلوك؟

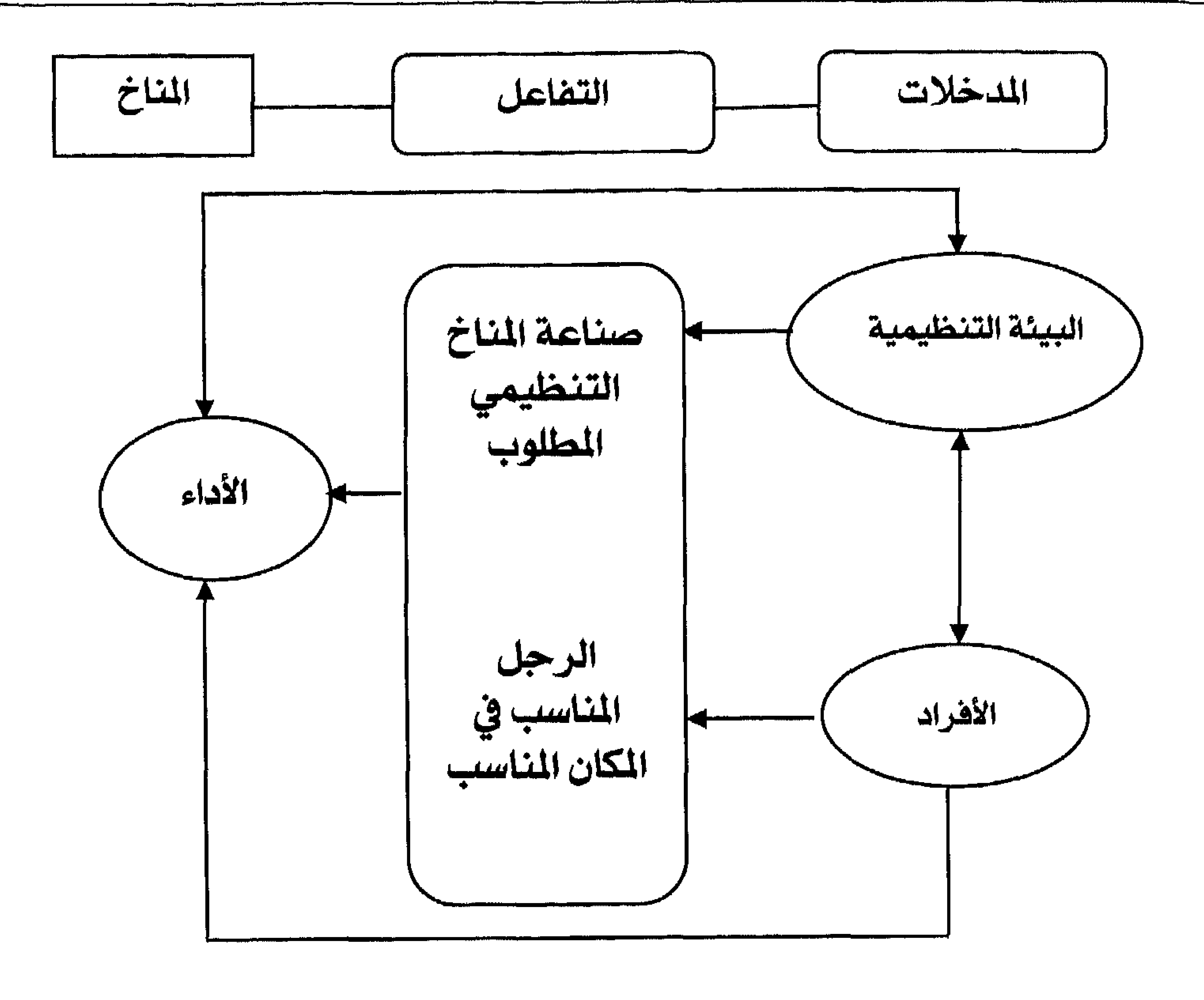
تمثل مجموعة العوامل والخصائص المادية بالمنظمة (المتغيرات البيئية) العامل الوسيط بين الخصائص الشخصية للفرد والسلوك الناتج عنه.

وتختلف الآراء بين من يرى أن:

- البيئة التنظيمية تدخل كعامل مساعد للسلوك لتحديد فاعلية الأداء.
- أن البيئة تتفاعل مع الشخصية لتحديد السلوك.
- إلا أن هناك رأيًا ثالثًا يعتمد في تفسيره للسلوك على مفهوم النظم أيضًا. فالبيئة التنظيمية وما تمنحه للفرد من مكافآت تدفعه للعمل، وما تقدمه له من تدريب وخبرة لا تتفاعل مع الشخصية فقط، ولكن تتفاعل معها بعد مرورها على القيود البيئية التي ترشد السلوك إلى حد كبير. ولا يغفل هذا النظام أن المناخ التنظيمي يمتد تأثيره ليشمل التأثير على المكونات الكلية للنظام وهي الشخصية وفاعلية الأداء.

والمناخ أو البيئة التنظيمية لا يؤثران على السلوك فقط، ولكنهما يؤثران على كل العناصر المكونة للأداء والمنتج النهائي. أي أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء النهائي سلبًا أو إيجابًا.

ويمكن النظر إلى الأداء في ضوء ما سبق على أنه نظام يربط ما بين مكونات المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وبالتالي فإن إدارة الأداء لا تعني إدارة أداء الأفراد فقط بمعزل عن إدارة مكونات المنظمة الأخرى الحصول على الأداء المناسب أو المطلوب.



ويتضح من نظام إدارة الأداء الآتي:

- إن الحصول على الأداء الفعال، يبدأ من التعامل بمستوى عالٍ من المهارة مع البيئة التنظيمية والأفراد.
- إنه من الخطأ البحث عن تميز جانب واحد فقط من مكونات المنظمة، حيث يصعب ذلك أو لا يستمر طويلًا، مثل التركيز على رضا العميل وتجاهل رضا العاملين.
- إن طريقة صناعة البيئة التنظيمية لتحقيق رضا العاملين، وإنتاج أداء المناسب لتحقيق رضا العميل، تتطلب مهارات مختلفة يجب على الإدارة، أن تعمل على توفيرها والتنسيق بينها.

الفصل الثاني

علاقة الأداء الفردي بالأداء المؤسسي

Individual Performance and Institutional Performance Relationship



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- أولاً : **ماهية الأداء المؤسسي :**
  1- أهمية الأداء المؤسسي.
  2- ما هو الأداء المؤسسي؟
- ثانيًا : **أهمية نظام إدارة الأداء المؤسسي :**
- ثالثًا : **مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة من منظور نموذج بالدريج**
  1- المفهوم.
  2- المحاور الأساسية التي تقوم عليها تقسيم مجالات الأداء للنشاط وفقا للنموذج في عملية التقييم المؤسسي.
  3- الخصائص الأساسية الأربعة للأداء المؤسسي طبقًا لمعيار بالدريج.
- رابعًا : **أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي.**
- خامسًا : **عناصر الأداء المؤسسي.**
- سادسًا : **علاقة الأداء بأهداف المنظمة.**
- سابعًا : **أنواع الأداء المؤسسي :**
  1- الأداء الاقتصادي.
  2- الأداء الاجتماعي.
  3- الأداء الإداري.
  4- الأداء المالي.
  5- الأداء الفني (التكنولوجي).

الفصل الثاني

علاقة الأداء الفردي بالأداء المؤسسي

أولا: ماهية الأداء المؤسسي Institutional Performance Definition

1- أهمية الأداء المؤسسي Essence of Institutional Performance

بالرغم أننا في عام 2015م، إلا أن الكثير من المؤسسات سواء الربحية أو غير الربحية، مازالت تعمل معتمدة على اجتهادات "أفراد" شغلوا منصب المدير، لو وُفق هذا المدير في إدارته بهذا الأسلوب، فإن كل تلك النجاحات و الإنجازات سينتهي عمرها عند ترك هذا المدير لموقعة.

ومن الخطأ أن نترك مثل هذه المؤسسات تُدار بعشوائية، مما يؤدي إلى أن تضيع الموارد و تستمر الخسائر، وعندما تترك منظمات تُدار من قِبل أشخاص، كل ما يملكونه هو فقط "حماس" وشغف بإبهار من فوقه في الهرم الإداري. والذي يدفع ثمن ذلك هم عملاء المنظمة والمجتمع. أي منظمة لابد أن يكون لها أدوات لـ "إدارة أداء المؤسسة" من عدة جوانب.

2- ما هو الأداء المؤسسي؟ Institutional Performance Definition

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ويشمل الأداء المؤسسي الأبعاد الثلاثة التالية:

البعد الأول: إدارة أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

إن أداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولًا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة، تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

البعد الثاني... إدارة أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم، (مقاييس فاعلية المؤسسة)، لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

البعد الثالث: أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية:

- الفاعلية: تشير إلى الأهداف المتحققة، أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.
- الكفاءة: تشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات؛ فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل، فإن الكفاءة تكون أعلى.

كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى؛ كمقاييس الحوادث، ومعدلات الدورات، والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل؛ كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل.

ثانيا: أهمية نظام إدارة الأداء المؤسسي

The Essence of the Institutional Performance Management System

يهدف نظام إدارة الأداء المؤسسي إلى تطوير ورفع الإنتاجية والكفاءة، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المستفيدين.

ولابد أن يكون لهذا النظام ضوابط، من أهمها ترسيخ الثقافة المؤسسية بالمنظمات المختلفة، التي تعتمد على المهنية والنزاهة والشفافية، ومساندة موظفيها، لتعزيز قدرة المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين.

ومن الضوابط أيضًا؛ وضع آلية تقييم وقياس الأداء المؤسسي، وتحديد مستوى المشاركة في تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، في ضوء الأهداف والمبادرات الوطنية، ووفقًا للمعايير والمقاييس المتعارف عليها عالميًا، مع وضع قواعد ومعايير داعمة لبيئة العمل المؤسسي، والتي تشجع الأداء المتميز على مستوى العاملين لرفع مستوى المعرفة والكفاءة والإنتاجية لهم، وتحديد وسائل لتحفيز وتقدير المنظمة لحثها على الأداء المتميز.

الخصائص المميزة لمؤشرات القياس

- تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها أجهزة المنظمة أعمالها من أجل التوصية بإتباع أفضلها.
- تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواته المتبعة، من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.
- تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
- تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معادلة لأداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.
- تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.
- تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري، ومقدار التكاليف اللازمة، والطريقة السليمة لأداء العمل، وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

ثالثا: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة من منظور نموذج بالدريج

The Concept of Institutional Performance and its different dimensions from Baldrige Model

1- المفهوم The Concept

تتضمن منظومة العمل لدى المنظمة عناصر مدخلات وعناصر مخرجات، مع توفر مجموعة من المعلومات وأساليب التحليل. ويتم تنفيذ وممارسة الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، في ظل علاقات ارتباطية بين المدخلات والمخرجات، وإجراءات عمل يستخدم في ضوئها ما يتم توافره من معلومات وأساليب تحليل. ولذلك فإن ما تم توصيفه كإطار عام لمنظومة العمل، يحدد هذه العلاقات بين أطراف المنظمة داخليًا، وبين المنظمة والمناخ المحيط بها خارجيًا. وهذا ما قدمه نموذج بالدريج.

2- المحاور الأساسية التي تقوم عليها تقسيم مجالات الأداء للنشاط وفقا للنموذج في عملية التقييم المؤسسي:

The Main Aspect on which the Division of the Performance Fields of the Activity according to the Institutional Assessment Process Model

- نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
- نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية.
- نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة.
- نتائج أداء مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة بما تتضمنه من تمييز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط.

3- الخصائص الأساسية الأربعة للأداء المؤسسي طبقا لمعيار بالدريج

The Four Main Features of the Institutional Performance According to Baldrige Standard

- يركز المعيار على مخرجات النشاط والتي تم توضيحها أعلاه.
- يركز المعيار على النتائج، وليس النظم المطبقة، أو الإجراءات المتبعة، حيث إن مثل هذه الجوانب يتوقف اختيارها على حجم المنظمة وطبيعة النشاط.
- يحافظ المعيار على نظم توصيف المنظمة بما يحقق استمرار البعد الشامل للأهداف.

- يساعد المعيار على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.
- ويحدد نموذج بالدريج للأداء المتميز للمؤسسة عناصر أو بنود سبعة أساسية. وقد حدد المعيار مقياسًا معينًا لكل بند من البنود السبعة الأساسية، التي تستكمل المعيار الخاص بتميز الأداء للمؤسسة. كما يلاحظ أن بند نتائج النشاط قد خصص له 450 درجة من 1000 درجة، بمعنى أنه تقريبًا يمثل 50٪ من المقياس الكلي للمعيار، والذي يستند إلى مستوى نتائج النشاط، وارتباطه بالعملاء، السوق، الموارد البشرية، وأخيرًا بكفاءة وفاعلية المنظمة في أداء عملها داخل البيئة المحيطة بها.
- وقد تضمنت أوراق العمل الصادرة عن برنامج بالدريج للجودة، مجموعة مؤشرات للاسترشاد بعملية قياس مستوى الأداء والنتائج المرتبطة بكل حالة على حده. ويعتبر هذا البرنامج من المحاولات الجادة والحديثة في قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة، بشكل يدخل في تحليله العديد من العوامل المهمة، والمؤشرات، لقياس هذا الأداء في كل من الأجل القصير، والجانب الإستراتيجي أيضًا.

رابعًا: أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي

Reasons and Justifications for adopting the Concept of Institutional Performance Measurement

1- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافًا هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

2- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس، يُمكّن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.

3- يُفعّل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

4- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

5- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
6- يحدد وحدات قياس ممكنة، لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

خامسًا: عناصر الأداء المؤسسي Institutional Performance Elements

1- الإستراتيجية والأهداف The Strategies and the Objectives

تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

2- الهيكل التنظيمي The Organizational Structure

يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

3- المقياس The Standard

وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلًا من الإستراتيجية والأهداف.

4- الإدارة The Administration

وتتمثل في الطريقة التي ستُستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

سادسًا: علاقة الأداء بأهداف المنظمة

The Correlation between Performance and Institution / Corporate Objectives

يجب أن يكون الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المنظمة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

1- الكفاءة التنظيمية The Organizational Effectiveness

قدرة المنظمة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد؛ سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

2- الفاعلية التنظيمية The Organizational Efficiency

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

3- النجاح الإستراتيجي The Strategic Success

قدرة المنظمة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

سابعًا: أنواع الأداء المؤسسي Types of Institutional Performance

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

1- الأداء الاقتصادي Economic Performance

ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2- الأداء الاجتماعي Social Performance

يُعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة، لتحديد مدي مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية.

3- الأداء الإداري Managerial Performance

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل

البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدم الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

4- الأداء المالي Financial Performance

يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توقفات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.

5- الأداء الفني [التكنولوجيا Technical/Technological Performance

ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة، بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل، أو تغيير التجهيزات، أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترانت والانترنت.

الفصل الثالث

تخطيط الأداء

Performance Planning

WHAT'S
YOUR
PLAN?

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

أولاً : أهداف إدارة الأداء:

1- مقومات إدارة المشروع والأداء.
2- صعوبات استخدام عنصر الأداء (العمل) كعنصر بشري في القياس.
3- العوامل التنظيمية.
4- الأهداف العامة لإدارة الأداء.

ثانيًا : هندسة الأداء.

1- هل تستطيع الرقابة الشديدة التحكم في الأداء؟
2- بيئة العمل وأثرها على الفرد :
2-1- الجهد البدني.
2-2- الجهد الفكري.
2-3- ظروف العمل.

الفصل الثالث

تخطيط الأداء

أولا: أهداف إدارة الأداء Performance Management Objectives

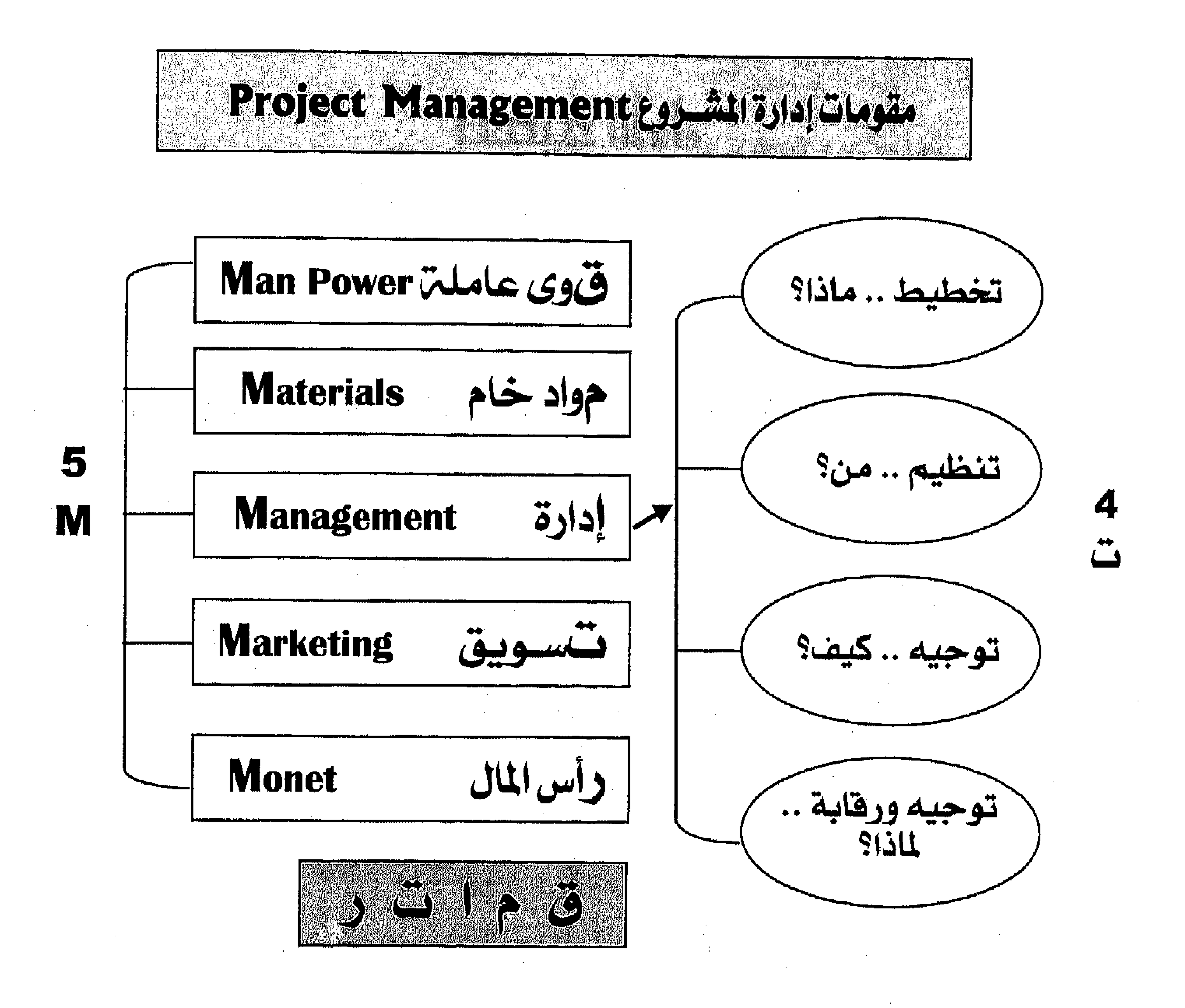
1- مقومات إدارة المشروع والأداء

Elements of Project Management and Performance

تمثل إدارة الأداء أهم عناصر إدارة القوى البشرية. وتمثل القوى العاملة في أي منظمة إحدى المقومات الخمسة لنجاح المنظمة. فالمنظمة تقوم على كفاءة إدارة القوى العاملة والمواد الخام والتسويق والأموال بجانب كفاءة العملية الإدارية نفسها.

وتحوز إدارة المواد الخام والتسويق والأموال على درجة عالية من الاهتمام، ويجب إعطاء نفس درجة الاهتمام إلى إدارة القوى العاملة. والمقصود بذلك ليس عمليات الإدارة اليومية، ولكن أيضًا التحديث والتطوير الذي يجب أن يشمل أساليب واستراتيجيات الإدارة في الجوانب المختلفة.

وتبدأ عملية إدارة الموارد البشرية من عمليات استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة، في ظل محددات البيئة التنظيمية المطلوبة، ثم التعيين في الأماكن والوظائف المناسبة. وتطبيق درجة عالية من الجودة في المراحل الأولى من البحث عن العاملين واستقطابهم للعمل في المنظمة، يعني تسهيل عمليات إدارة أدائهم مستقبلًا، أما الاعتماد على الخبرات التقليدية في هذا المجال فإنه يجعل عملية إدارة الأداء أكثر صعوبة وتعقيدًا. وكفاءة عمليات استقطاب واختيار العاملين ترتبط بقدرة المنظمة نفسها على القيام بذلك، وطموحاتها المستقبلية.



وتتطلب عمليات إدارة أداء العاملين بعد تعيينهم، الوقاية من الأمراض الوظيفية التي يمكن أن تتسرب إليهم، نتيجة لقصور الإدارة، غالبًا، في فهم مراحل التطور التي يمر بها العاملون. فالمنظمة تبذل الكثير من الجهد والمال في سبيل تدريب العاملين وإكسابهم الخبرات اللازمة، إلا أنها، غالبًا، ما تتجاهل أن نمو كفاءة العامل وتطورها، لابد أن يقابلها دائمًا إعادة تقدير المكافآت المالية والحوافز، التي تتناسب مع ما وصل إليه من خبرة، على أن يكون تقييم ذلك واقعيًا ودون التقليل من كفاءتهم.



وإذا كان استقطاب العناصر المتميزة للعمل في المنشأة يتطلب وجود سياسات توظيفية ناجحة لدى إدارة الموارد البشرية، فإن نفس السياسات يجب أن تعمل أيضًا على المحافظة على الرواتب والحوافز والمزايا العينة وغير العينة، وتقديم ما يتناسب مع طموحات العاملين من فرص للنمو والترقي والابتكار والإبداع.

ويحدد الأداء في المؤسسات والشركات الإنتاجية دائمًا بقياس إنتاجية العاملين، ويمكن حساب إنتاجية العمل على مستوى المنشأة، بصفة عامة، على أساس تحديد نصيب العامل من قيمة الإنتاج، أو كميته، وذلك خلال زمن محدد، عن طريق قسمة إجمالي قيمة أو كمية الإنتاج، أو القيمة المضافة على إجمالي عدد العاملين في المنشأة، أو على إجمالي أجورهم في الفترة التي تم فيها الإنتاج، وفي هذه الحالة يتم تحديد إنتاجية العاملين أو تحديد إنتاجية الأجور.

وينطوي استخدام عنصر الأداء (العمل) كعنصر بشري في القياس على كثير من الصعوبات التي يمكن أن تقلل فاعليته ما لم يتم معالجتها، والتقليل من آثارها. ويجب على الإدارة المسئولة، عندما تقوم بذلك، أن تراعي بعض الاعتبارات الهامة التي ترتبط

بخصائص عناصر الإنتاج ببعضها داخل الوحدة الإنتاجية. ومن أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها هي ما يرتبط بالكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري.

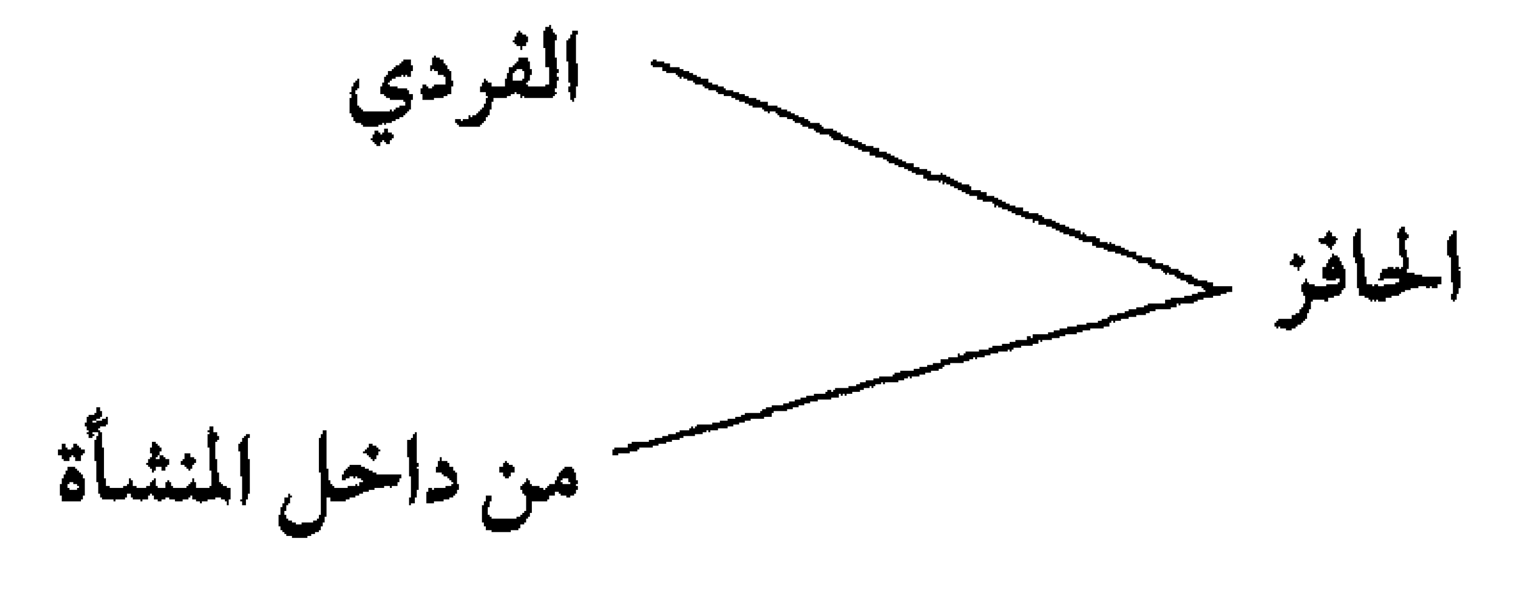
2- صعوبات استخدام الأداء [العمل] كعنصر بشري في القياس

The Difficulty of Using Performance as an Element of Human Measurement

- الحالة الطبيعية أو الواقعية التي يكون عليها العنصر الإنتاجي قبل الدخول في العملية الإنتاجية، وهي التي تتحكم فيما يمكن أن يقدمه العنصر البشري من أداء أثناء التشغيل على المدى الزمني المحدد، وتتحدد القدرة الذاتية للفرد بما لديه من استعدادات معرفية، وما اكتسب من خبرات ومهارات يدوية أو فكرية، تميزه عن غيره من الأفراد التي تتشابه أعماله معهم.
- والقدرة الذاتية للفرد، والمؤثرة على أدائه، هي الطاقة الداخلية الكامنة في الفرد، التي تحدد ارتفاع أو كفاءة الأداء.
- تحتاج أي عملية أدائية تهدف إلى الإنتاج المادي أو غير المادي، إلى تفاعل بين عمليات التشغيل والاتصال والتنظيم والتوجيه والتقييم بنسب تختلف من عملية إلى أخرى. ومن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف من فرد لآخر، طبقًا لدرجة جهده الكلي.

وإذا كان الجهد الكلي للإنسان هو محصلة تكوينه الإنساني وطاقته الكامنة، بالإضافة إلى مستوى تعليمه وخبراته وثقافته، فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف في الأداء.

ويرى بعض العلماء أن كفاءة الأداء ترتبط بصفة رئيسية بكفاءة الحافز.



والمقصود بالحافز، هو الدوافع المحركة أو المفجرة لطاقات الأفراد. وتحليل هذه الحوافز يمكن أن يؤدي إلى الوقوف على مدى استعداد الأفراد لاستثمار الجهد المخزون لديهم، وإذا ما كان ذلك يمثل أقصى ما لديهم، أم أنهم يمكنهم بمزيد من الحوافز استخدام

مزيد من الطاقة. وتبقى المشكلة في هذه الحالة وهي كيفية استخدام بعض الحوافز لإيجاد الدافع لديهم، لاستخدام مزيد من مخزون الطاقة لديهم، لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون من أداء.

وتظهر مشكلة إدارة الأداء من خلال هذا التحليل، من أنها تهدف إلى استخدام الطاقة البشرية المخزونة وغير المستخدمة أو المستغلة.

3- العوامل التنظيمية Organizational Factors

ولا يمكن أن نعطى كل الاهتمام للعوامل السيكولوجية السابقة في إدارة الأداء ونتجاهل العوامل التنظيمية. ويأتي في مقدمة هذه العوامل، نظام الأجور المستخدم والذي يمثل أحد الوسائل التي تضمن قيام الأفراد بأعمالهم بالكيفية التي تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتساهم الأجور في وضع أساليب مناسبة لتحويل القدرة على بذل الجهد إلى نشاطات إنتاجية فعلية، ومما لا شك فيه أن كفاءة أداء العنصر البشري عندما تكون أقل مما لديه من طاقة (الكفاءة والخبرة)، فإن هذا يعني أن قدراته غير مستغلة بصورة صحيحة، ويمكن أن يكون أحد العوامل الرئيسية لذلك هو العلاقة بين الأجر والجهد.

ويتضح مما سبق أن إدارة أداء العاملين تسعي لوضع نظام دقيق للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد قدرات العاملين وإمكاناتهم الحالية والمستقبلية.

ولا تتطابق أهداف إدارة الأداء بين المؤسسات المختلفة، ولكنها تختلف حسب طبيعة نشاطها وظروف نشأتها وتطورها وما تملكه من موارد بشرية ومادية.

4- الأهداف العامة لإدارة الأداء

The General Objectives of Performance Management

- وضع نظام معلومات عن أداء العاملين وما يطرأ عليه من تغييرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل الرأي والمعلومات والخبرات بين العاملين وقياداتهم.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين.

- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء للثواب والعقاب فقط.
- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين العاملين وقياداتهم في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

ثانيا: هندسة الأداء Performance Engineering

1- هل تستطيع الرقابة الشديدة التحكم في الأداء؟

وهل تستطيع الرقابة الصارمة في المؤسسات بما تملكه من أدوات ووسائل حديثة وجزاءات، أن تحدد نطاقًا دقيقًا للأداء وتنجح في تنفيذه؟

إن الفرد يمكن أن يؤدي بشكل مناسب أو مُرضٍ، في ظل وجود الرقابة عليه، إلا أن ذلك لا يمنعه من أن يتعمد تخفيض جهده طالما شعر أن الجهد المبذول كافٍ لإرضاء القائم بالرقابة، أو حينما يشعر بضعف الرقابة أو عدم فاعليتها. وتأتي خطورة الاعتماد على الرقابة الشديدة في التحكم في اتجاه وجودة الأداء، في أن سلوك الفرد غالبًا ما يرتبط بعناصر الرقابة، ويتكيف مع ذلك، بحيث يتعود أن تكون فترات تكاسله وراحته أو حتى هروبه عند غياب الرقابة أو تخفيفها لأي سبب من الأسباب. ولا يعني ذلك رفض وجود الرقابة على الأفراد، ولكن المقصود ألا تكون هي العنصر الوحيد المتحكم في إدارة أداء العاملين.

وإدارة الأداء لا تعتمد على الرقابة كعامل مؤثر، بل يتسع فيها مفهوم الأداء ليشمل جميع الاعتبارات التي يمكن أن تؤثر على كفاءة العمل، حيث يركز على تهيئة الظروف والفرص المناسبة للأداء المتميز، وتحفيز العاملين، وخلق المبادرة لديهم، وتوجيههم بصورة دائمة ومستمرة.

ويتضح من ذلك أن الرقابة -حتى الشديدة منها- على العاملين يمكن أن تمنع إهمالهم أو تكاسلهم أو تهربهم من العمل، ولكن ذلك مازال لا يحقق المطلوب، وهو الأداء الجيد أو المتميز. وغالبًا - في مثل هذه الأحوال - ما يركز الأفراد على استخدام الحد

الأدنى المطلوب لتحقيق المستهدف دون مراعاة للكيفية التي يحققون بها ذلك.

وينتج عن ذلك إساءة استخدام المواد الخام أو المعدات أو الآلات وعدم السعي إلى حل ما يصادفهم من مشكلات، أو حتى عدم الإبلاغ عنها خوفًا من المحاسبة أو زيادة نسبة التالف وهكذا.

ومن المعروف أنه من الصعب إلغاء عملية حرية التصرف والاختيار بصورة كاملة، أثناء تأدية العاملين لوظائفهم، حيث يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها من خلال الرقابة، وهذا ما يقوم الأفراد باستغلاله.

وتتأثر القدرة الإنتاجية للفرد بعدة عوامل تتعلق بخصائص القوى العاملة والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين :

الأولى:

تُركز على المستوى المهاري الذي يميز القوى العاملة، ومدى استغلال تلك المهارات، وهي تتحدد بمجموعة من الصفات الطبيعية والذهنية.وتمثل عملية استعداد وقدرة الأفراد على استيعاب المعرفة وتنامي معارفهم التكنولوجية بشكل خاص، دعمًا لقدرات الفرد الإنتاجية.

ولكن يجب أن نذكر في هذا المجال أيضًا، أن قدرة الفرد على الإنتاج تتأثر أيضًا بظروفه الصحية والغذائية والثقافية، ومدى استمرار عملية تطور معارفه أثناء العمل.

ولا شك أن كل هذه العوامل لها علاقة كبيرة بتنمية القدرات الأصلية والاتجاهات والرغبات والميول، واستثمارها في العملية الإنتاجية.

الثانية:

وتركز على عدد من العوامل المؤثرة على الاستغلال الأمثل لإمكانيات الأفراد العاملين، والتي تتأثر بعدد من العوامل؛ على رأسها علاقات الإنتاج، والعوامل المادية، ونظم الحوافز، والتنسيق بين متطلبات موقع العمل وقدرات الأفراد العاملين.

يؤكد ذلك أن العملية الإنتاجية تتكون من تفاعل النظام الفني للعملية الإنتاجية مع النظام الاجتماعي اللازم لتهيئة الموارد البشرية لتحمل أعباء هذا النظام التكنولوجي، ويُعرف هذا التكوين بما يسمى المنظور التكنواجتماعي Sociotechnical Approach.

وتؤثر مشاعر الفرد من حيث درجة الرضا أو عدم الرضا، عن الظروف المادية وغيرها على معدلات إنتاجيته، حيث أنه بلا شك هناك علاقة طردية بينهما.

فعندما يشعر الفرد بظلم في أجره، على سبيل المثال، أو عندما يقارن نفسه بأفراد آخرين في نفس وظيفته في مواقع أخرى، أو عندما يرى العائد من عمله على المنظمة كبيرًا، وأن ما يتقاضاه ضئيلًا، كل ذلك يجعله دائمًا غير راضٍ.

وليس معنى ذلك أن مشاعر ومدارك الفرد دائمًا ما تكون صحيحة، حيث غالبًا ما يرى الفرد ما يؤكد وجهة نظره أو ما يريد أن يراه، متجاهلًا عوامل أخرى ربما لو أدركها لتعدلت درجة رضاه.

فعلى سبيل المثال قد لا يدرك العامل التكاليف الحقيقية المنظورة وغير المنظورة التي تخصم من إجمالي العائد بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها، وأن ما يحصل عليه من مقابل مادي ليس ظالمًا للدرجة التي يعتقدها .. وهكذا.

وعوامل الرضا قد تشمل العوامل الإيجابية، كالمكافآت المباشرة، والأجور والحوافز والمكافآت والبدلات، وتشمل كذلك الجانب الأدبي للعمل؛ مثل مسمى الوظيفة، والنشاط الذي يعمل فيه، واسم المنظمة أو المنشأة لما تمثله من عوامل جاذبة للفرد لعمله.

إلا أن هناك أيضًا بعض الظروف السلبية التي يمكن أن تعطي آثارًا مضادة أو معاكسة، مثل الظروف السيئة وغير المناسبة لمكان وطبيعة العمل، وبصفة خاصة ما قد يسببه من رتابة وملل وقلق وعدم استقرار.

ونستطيع أن نستنتج من ذلك أنه كلما زاد إحساس الفرد بعدم الرضا نتيجة لشعوره بالظلم أو تأثره بالظروف السلبية أو السيئة في العمل، زادت محاولاته لتصويب أو تعديل ذلك من خلال الضغوط المستمرة لزيادة الأجر، أو زيادة الامتيازات، أو تحسين ظروف

العمل، ويعني ذلك انخفاض إنتاجه حتى يتحقق له ما يريد.

ومن المشاكل الشائعة في هذا المجال أن الأفراد العاملين يحاولون جعل إنتاجيتهم مرتبطة بما يحصلون عليه من مقابل مادي ومعنوي.

ويؤدي ذلك غالبًا إلى خفض مستوى الأداء بصفة خاصة في جانب الجودة، حيث يمثل ذلك رد فعل الفرد لتحديد ما يعتبر أنه الناتج المناسب منه.

2- بيئة العمل وأثرها على الفرد

Work Environment and Its Impact on the Individual

يختلف تأثر الأفراد ببيئة العمل طبقًا لمجموعة العوامل والظروف المحيطة بالعمل. تختلف الأعمال في تأثرها حسب ما يغلب عليها من استخدام الجهد البدني أو الفكري أو الاثنين معًا.

ويمكن تحديد العوامل البيئية التي تؤثر على أداء الفرد في وظيفته فيما يلي:

2-1- **الجهد البدني**: القوة الجسمانية المطلوبة والمبذولة والحالة البدنية الحالية، ونوع الآلات المستخدمة، وما تحتاجه من جهد متكرر، ومتطلبات العمل من استخدام الملابس المناسبة، أو بعض الأجهزة أو المساعدات التي تزيد من كفاءة الجهد البشري المطلوب، مثل الملابس الواقية أو أجهزة النظر وهكذا.

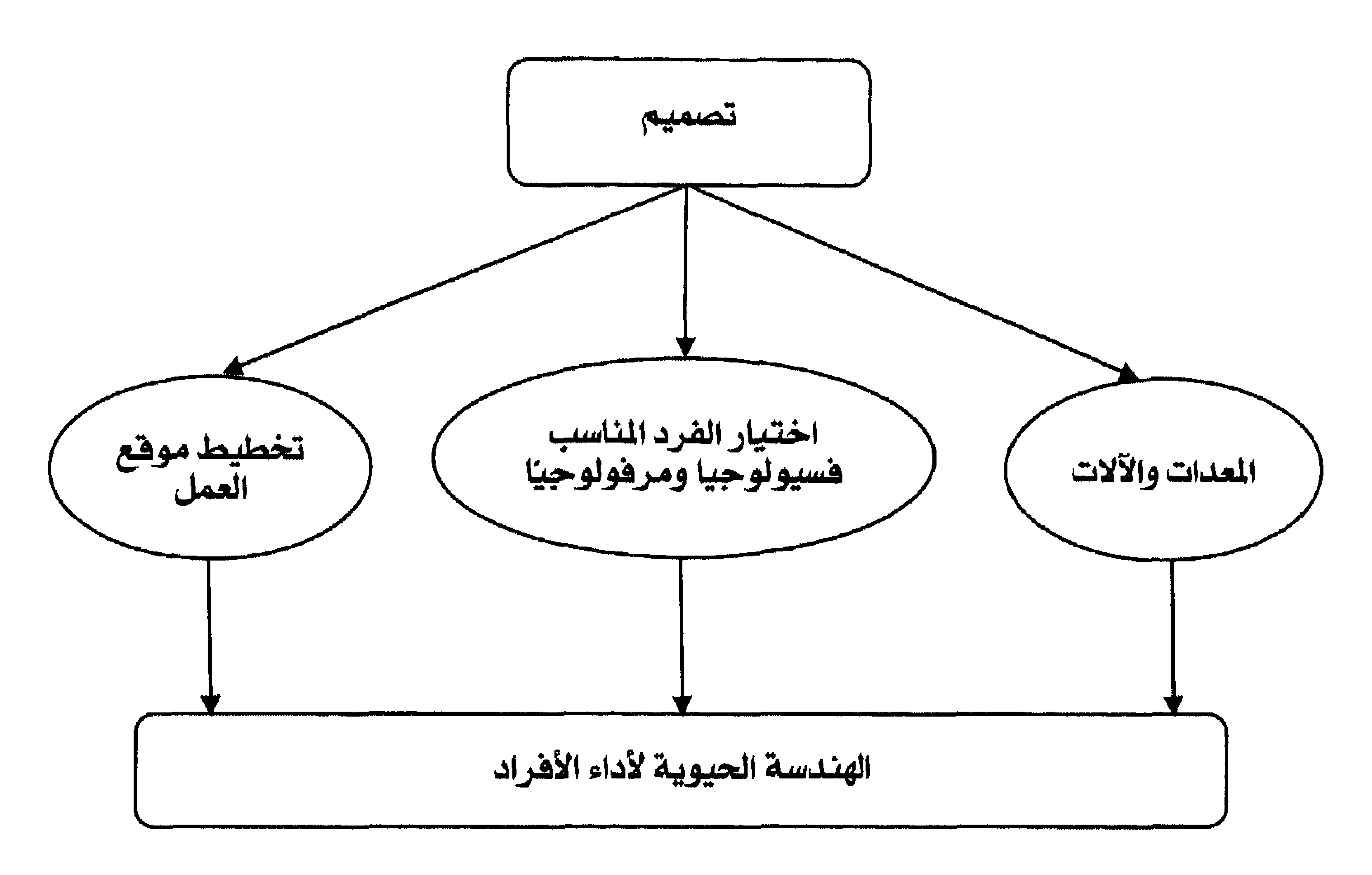
2-2- **الجهد الفكري**: مثل الحاجة إلى التركيز الدائم، والتدقيق، والقلق، واستخدام الحواس بدرجة كبيرة، والتحليل والاستنتاج.

2-3- **ظروف العمل**: مثل الحرارة والغازات، أو نواتج التفاعلات، أو استخدام بعض الآلات والمعدات والوقود والرطوبة والغبار والإشعاع وهكذا...

وباستعراض العوامل البيئية وأثرها على قدرات الفرد الأدائية، تظهر ضرورة الاهتمام بالهندسة الحيوية في تصميم المعدات والآلات، وكذلك تخطيط مواقع العمل باعتبار القياسات الفسيولوجية الجسمية، بحيث يكون هناك تفاعل بين العاملين لتحقيق الأداء المناسب.

وعند الحديث عن أداء الفرد، لا يمكن تجاهل العوامل السابق ذكرها، والتي تؤكد على أن سلامة وأمن الفرد في بيئة العمل، تمثل الاهتمام الأكبر بين كافة عناصر البيئة المادية للعمل. وشعور الفرد بالأمن، يعنى قيام الفرد باتخاذ موقف إيجابي نحو ما يؤديه من أعمال، بجانب ما يوفره من وقت ضائع في علاج الآثار النفسية والجسمية التي يمكن أن تنشأ عند عدم شعور الفرد بالأمن، تنتج عنه حوادث فعلية أثناء العمل.

ولكن كيف يمكن أن يتحقق نظام الأمان داخل الفرد وفي البيئة المحيطة به؟



يجب الإجابة عن هذا السؤال من خلال ما ذكر حول نظام الهندسة الحيوية في إدارة الأداء، ولكن نستطيع أن نضيف بعض العوامل الأخرى، التي يجب أن تحرص المنشآت على الأخذ بها والتي تؤثر في بيئة العمل فيها:

- الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية التي لديها الطاقة الداخلية الكافية التي يمكن أن تكفي إمداد الآخرين بما يلزمهم من طاقة، فالمدير المتحمس الطموح يستطيع أن يمد مرؤوسيه بمزيد من الطاقة التي تدفعهم لمزيد من الحماس والبحث دائمًا عن الأفضل، والمدير المقتنع بأهمية الابتكار والإبداع في العمل سوف يعمل على إعطاء كل فرد من

مرؤوسيه قدرًا من حرية العمل بما يساعد على تحقيق الهدف العام. أما المدير التقليدي الذي يتمسك بمركزية القرار ووضع القيود، فلا يمكن أن يخلق بيئة عمل تحقق الجودة المطلوبة.

- وضع النظم التي تشجع الأفراد على الارتباط الوثيق بالعمل، بما يساعدهم على البحث الدائم عن أفضل أساليب الأداء، ويأتي في مقدمة هذه النظم وجود قنوات تسمح بوصول الأفكار للمسئولين.
- خلق مناخ دائم وحقيقي يسمح للأفراد بمناقشة الأفراد والمشكلات والأخذ بالمناسب منها، ويتطلب تشجيع المبادرات الفردية والمبادأة والتعبير عن الآراء والمناقشات بحرية.
- وضع المعايير والمقاييس ونظم الأداء الواضحة والمحددة، والتي تمكن الأفراد من السعي المحسوب إلى التميز في الأداء، وتحديد نظم المكافأة العادلة للمتميزين، على أن يكون ذلك مرتبطًا بنظام بعدالة التطبيق.

وهندسة بيئة العمل، بشكل حيوي، تعني مساعدة المنشأة بإيجاد فرص عمل ذات مغزى ومعنى لكل فرد يعمل فيها، وعندما يكون هذا العمل متفقًا ومنسجمًا مع قيم واتجاهات الفرد، فإن ذلك يعني أنه يقترب من مستوى متميز من الأداء، وبصفة خاصة عندما يكون هناك تطابق أو تشابه أو حتى تقارب بين ميول وخبرات وتعليم الفرد وما يقوم به من عمل، حيث يساعد ذلك على استثمار ما لديه من طاقة بالشكل الصحيح.

وإذا استطاعت الفرصة التي توفرها المنشأة للفرد في عمله أن تساعده في تحقيق ذاته، فإن مستوى أدائه سوف يرتفع بصورة مستمرة. ويوضح ذلك أن التصميم الجيد لنظام الهندسة الحيوية لإدارة أداء الفرد، يهتم بالاختيار الجيد للفرد طبقًا لما تتطلبه طبيعة وبيئة العمل والحركة والاستقلال والاعتماد على الذات، بل والتعاون مع الآخرين دون الحاجة إلى رقابة عليه.

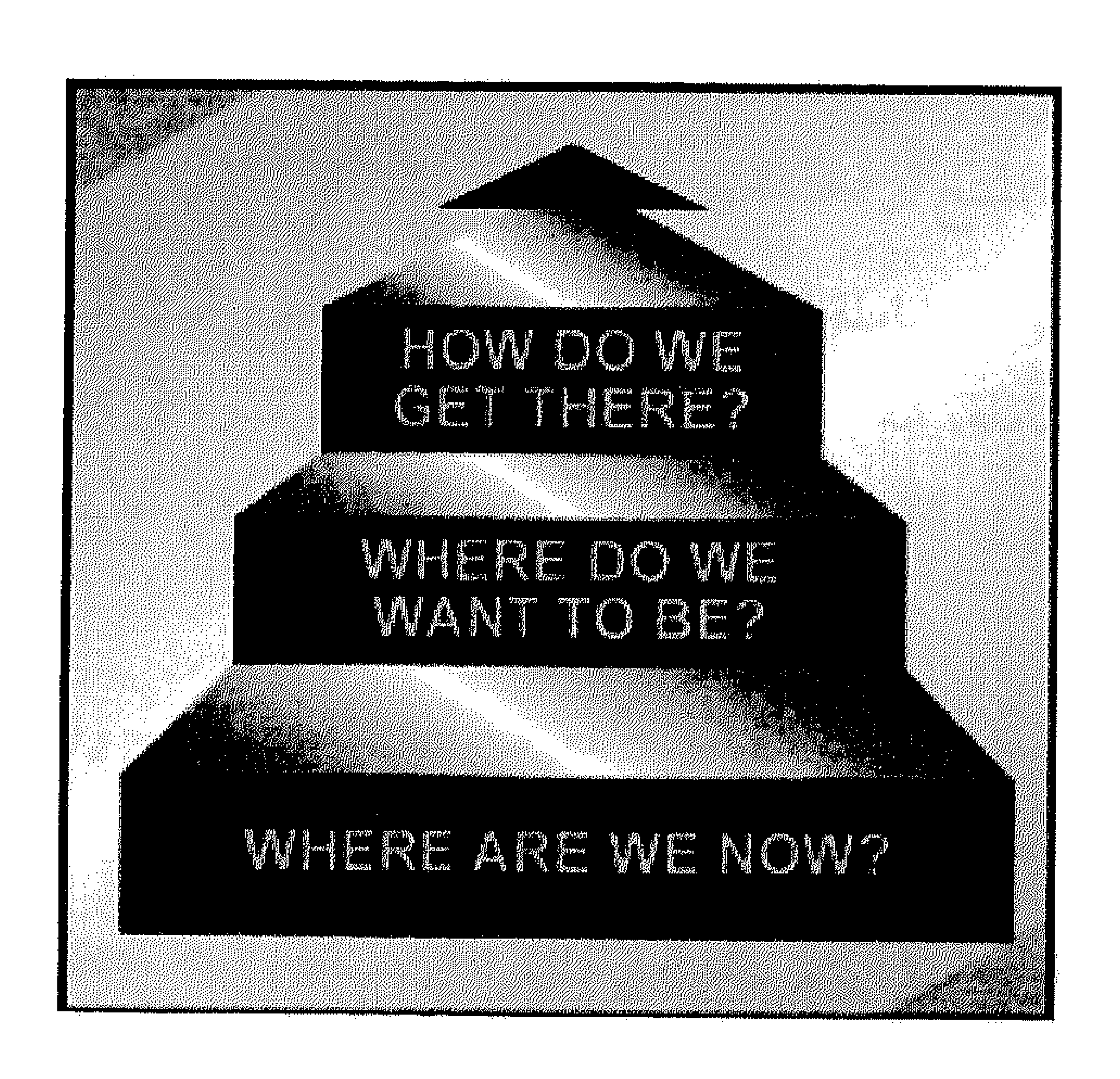
فمن الطبيعي في مثل هذه الظروف أن يرتفع شعوره بالمسئولية وأن يرتفع مستوى الأداء والنتائج معًا، حيث أن العمل في هذه الحالة يمثل أهمة له في إرضاء ذاته وطموحاته،

وبالتالي فيكون انتظار الفرد لدرجة عالية من الجودة من ناتج العمل، لا تقل أهمية عن انتظار المنشأة لهذه الجودة وبالتالي يكون الفرد والمنشأة كيان واحد يبحث عن جودة الأداء والمنتج.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة والأداء

Total Quality Management (T.Q.M) And Performance



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

أولاً : إدارة الجودة الشاملة :

1- ما هي الجودة؟
2- ما هي إدارة الجودة الشاملة ولماذا؟
3- ما هي مبادئ إدارة الجودة في المنظمة؟
4- مراحل تطبيق الجودة الشاملة؟

ثانيًا : نظام إدارة الأداء :

1- ثقافة الفرد.
2- تحديد المعايير المحققة للأداء المطلوب.
3- تنمية مهارات القيادات والعاملين.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة والأداء

أولا: إدارة الجـودة الشـاملـة Total Quality Management (T.Q.M)

1- ما هي الجودة؟ What's Quality

تمثل إدارة الجودة الشاملة اتجاهًا متطورًا وحديثًا في الإدارة، ويعتمد هذا النظام في جوهره على مجموعة من الأسس التي تعتمدها الإدارة للوصول إلى الأداء المناسب في ضوء ما تملك من إمكانيات.

ويتم ذلك من خلال استخدام عدد من الأدوات الكمية والكيفية، لقياس ما يطرأ من تحسن في جودة المنتج أو الخدمة بما يحقق أهداف المنشأة.

ولا تعني الجودة الشاملة العمل على زيادة المبيعات فقط، حيث أثبت التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة، أنه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في جميع مراحل عملية الإنتاج، بما يساهم في تحقيق وفورات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة أرقام المبيعات.

والجودة – طبقًا للتعريف القياسي – تعرف بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصوره تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة.

أما نظام الجودة فهو يهتم بالعوامل المؤثرة في صناعة البيئة التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي والمسئوليات والمهام والإجراءات والموارد اللازمة.

2- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ ولماذا؟ What is the T.Q.M? And Why?

هي عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

ويؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى تخفيض أو تقليل العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات والنماذج، والقضاء على شكاوى المستهدفين بالخدمة أو المنتج، ووضع قواعد مناسبة للالتزام الإداري وإدارة عمليات التغيير.

والتوجه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة لا يأتي من فراغ، ولكنه يحتاج إلى مبررات اقتصادية كافية تنطلق من نقطتين رئيسيتين وهما:

- العائد من تطبيق هذا النظام.
- عدم وجود بدائل أخرى أمام الإدارة.

وعندما يظهر على أداء المنظمة بعض الشواهد السلبية في الأداء يصبح من الضروري عليها أن تتجه إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة. **ويمكن حصر هذه المظاهر في:**

- انخفاض جودة الناتج من العمل.
- استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الإنتاجية.
- تعدد صور وأشكال الرقابة.
- هروب العاملين من ذوي الخبرات المتميزة من المنشأة.
- استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات.
- تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين.
- كثرة الشكوى داخليًا (الموظفين) وخارجيًا (العملاء).

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

Principles of Total Quality Management (T.Q.M) in the Organizations

تقوم إدارة الجودة في أي منظمة أو منشأة على عدة مبادئ رئيسية- تراعى في جميع مراحل الإدارة (التخطيط-التنظيم-التوجيه والتقييم) **وهذه المبادئ هي:**

3-1- الاهتمام بالعميل داخل المنشأة (العاملون) من حيث تطوير أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة مع الاهتمام بالعملاء المستهدفين بخدمات ومنتجات المنشأة.

3-2- امتداد التركيز في الاهتمام على العمليات المتتالية التي تقود إلى المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي، عن طريق العمل على إيجاد الحلول المستمرة للمشكلات التي تعترض طريق تحسين الخدمة أو المنتج. ويعني هذا عدم التركيز على شكل المنتج النهائي فقط.

3-3- السعي إلى متابعة مراحل الإنتاج، من خلال مجموعة معايير مقبولة لكل مرحلة لقياس جودة المنتج الوسيط، أثناء عملية الإنتاج، قبل اندماجه مع موارد أو منتجات أو خدمات أخرى في مرحلة تالية، وعدم الانتظار لتقييم المنتج أو الخدمة في النهاية بعد وقوع الأخطاء.

3-4- عدم اعتبار التعويض المالي للأفراد (الأجور والمكافآت) هي الحافز الوحيد، وتقديم مجموعة من الحوافز غير المادية لتفجير طاقات القوى العاملة، لما يمكن أن تقدمه من فرص لتطوير العمل وزيادة الإنتاج والخدمات وخفض التكاليف. ويتطلب ذلك إشعار العاملين في المنظمة أنهم يلعبون في فريق يسعى دائمًا لتحقيق الفوز.

3-5- اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات التي تصادف عملية الإنتاج أو الخدمة في ضوء قاعدة معلوماتية يسهل التفاعل معها عند الحاجة إليها. على أن يعمل ذلك على وجود مفهوم مؤسسي لحل المشكلات بهدف تحسين الأداء. ويجب أن يتاح للمديرين والمشرفين والعاملين- من خلال الفهم الكامل والواضح الأساس الذي تصنع منه القرارات.

3-6- تعتبر إدارة الأفراد هي التحدي الأكبر في إدارة الجودة، ولذلك فإن السعي والنجاح في توفير البيئة المناسبة للتعبير عن الآراء، والإمداد بالتغذية العكسية السليمة والصريحة - يعني المزيد من إتاحة الفرصة للنجاح والابتكار. وتلعب الاتصالات بصفة عامة دورًا أساسيًا ومحوريًا في تجويد أداء العاملين.

4- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Stages of applying Total Quality Management (T.Q.M)

تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة بأربعة مراحل هي :

4-1- مرحلة الإعداد:

وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرار والقيادات الإدارية بالمنشأة، من خلال التدريب اللازم، بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المنظمة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيدًا عن مكان العمل.

وفي هذه المرحلة تتبلور الأهداف والاتجاهات والفكر الاستراتيجي والرؤى المستقبلية بهدف تحقيق:

- الأمن الوظيفي للعاملين.
- التطوير الإداري.

4-2- مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للتطبيق، وبصفة خاصة الهيكل الاستشاري والتنفيذي، والمسئوليات المحددة لكل طرف، ويؤدي ذلك إلى تكوين فرق العمل التي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية، وأفضل الوسائل لتطويرها.

وتشارك القيادات العليا، في المجلس الاستشاري المسئول، عن البدء في ترتيب العمليات المطلوب تحسينها، ويختار لذلك فرق عمل تمثل فيها الإدارة العليا والوسطى والعمال.

ويجب عند التخطيط لتطبيق نظم الجودة الشاملة، أن يكون هناك توقع لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة، وعلى أن تكون هناك خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة، تراعى فيها أسباب وأبعاد هذه المقاومة،ويكون الهدف إقناع الجميع بمزايا تطبيق نظم إدارة الجودة.

4-3- مرحلة التقييم:

ويمكن حصر هذه المرحلة، من خلال الإجابة على عدة أسئلة، تجيب عليها القيادات الإدارية في الشركة وهي:

- ما المطلوب من المنظمة أو المنشأة أن تفعله للحفاظ على قدرتها المتنامية أو كفاءتها المطلوبة؟
- ما المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة أو المنشأة عند استخدامها لإدارة الجودة الشاملة؟
- ما المهارات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية المطلوبة لتحقيق الاتصال الجيد والفعّال داخل المنظمة؟
- كيف يمكن قياس التحسن في أداء المنظمة؟
- ما الأهداف المطلوب تحقيقها؟
- كيف يساهم المدير في تحقيق هذه الأهداف؟
- كيف تساهم (المشرف أو المدير) في توصيل الخدمة أو المنتج للمستهدفين؟
- كيف يمكنك أن تقارن بين المنظمة التي تعمل فيها وبين المنظمات الأخرى المشابهة لها، وما هي نقاط الضعف التي يمكن أن تتعرف عليها؟
- هل ترى أن هناك عقبات تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمتك؟
- ما الدور الذي يمكن أن تقوم به في تحسين جودة الأداء؟
- ما التدريب الذي تحتاج إليه ليساعدك على تحسين أدائك؟
- ما الطرق والوسائل الجديدة أو القديمة المناسبة للاستخدام في تحقيق الجودة؟
- كيف يمكنك تحقيق رضا العاملين والعملاء.
- ما مدى الالتزام المطلوب لتحسين الجودة؟
- حدد عملاءك الخارجيين بصورة دقيقة.

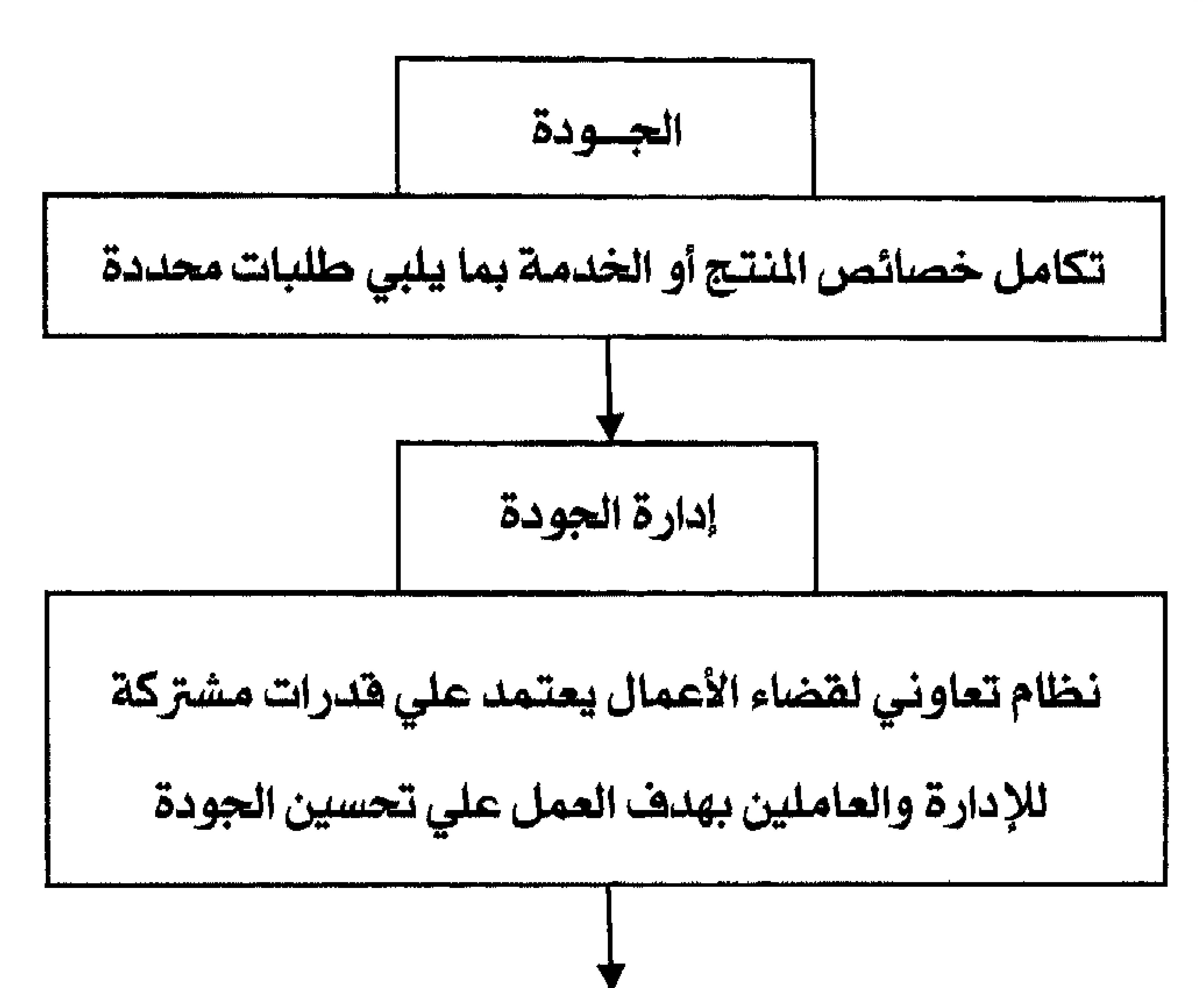
وبعد الإجابة على الأسئلة السابقة يكون هناك نوعٌ من التقييم الذاتي للأمور بحيث يمكن توفير أدوات، يمكن من خلالها توحيد الرؤية والتوقعات، أو على الأقل تقاربها بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين. ويعتمد ذلك على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية. بجانب إجراء نوعٍ مناسب من المسح الشامل للتعرف على مدى رضا العملاء، ويشمل التقييم الذاتي أيضًا الاستفادة من التغذية العكسية للعاملين من خلال برامج التدريب التي يحصلون عليها.

4-4- مرحلة التنفيذ:

وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم بهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية المهارات اللازمة.

وتشمل هذه المرحلة أيضًا، إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات، واستثمار النجاحات داخل المنشأة، ودعوة الجميع للمشاركة في عمليات التحسين، ويشمل ذلك العاملين والمرؤوسين والعملاء.

وتتم جميع المراحل السابقة في ضوء جدول زمني يحدد المجالات والأنشطة والمواعيد والقائمين بالتنفيذ.



مظاهر الحاجة للجودة:

- انخفاض جودة المنتج
- استهلاك الوقت
- تعدد صور الرقابة
- هروب الخبرات
- كثرة الإجتماعات
- تبادل الإتهامات
- كثرة الشكوي داخليًا وخارجيًا

مبادئ إدارة الجودة:

- الاهتمام بالعملاء والعاملين
- الاهتمام بالعمليات والنتائج
- الوقاية من الأخطاء
- استثمار الخبرات
- صناعة القرار
- التغذية العكسية

مراحل تطبيق الجودة:

- الإعداد
- التخطيط
- التقييم
- التنفيذ
- التفاعل وتبادل الخبرات

ثانيًا: نظام إدارة الأداء Performance Management System

يؤدي نظام إدارة الأداء إلى وحدة المنظمة من خلال:

1- ثقافة الفرد Individual's Culture

يقوم نظام إدارة الأداء بإدخال إدارة الجودة الشاملة في حيز التطبيق الفعلي على الأفراد في المنشآت المختلفة، عن طريق توفير الآلية اللازمة لتحديد المتطلبات اللازمة لذلك.

ويقوم كذلك نظام إدارة الأداء بوضع المعايير والمقاييس المناسبة للجودة، ويوضح كذلك الكيفية أو الخطوات التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الجودة.

وطالما أن إدارة الفرد من خلال مفاهيم الجودة المحققة للأهداف على هذا القدر الكبير من الأهمية، فيجب العمل على إدارتها وتحديدها وقياسها وربطها بالحوافز والمكافآت.

ويتميز هذا النظام بالسعي الدقيق إلى وضع مقاييس للإدارة، وتحقيق درجة عالية من الدقة في القياس، وهذا يعني أنه طالما أمكن قياس الأداء، فإنه يمكن الوصول إلى مستويات عالية منه.

ويعمل نظام إدارة الأداء على تهيئة الظروف لتنمية ثقافة إدارية متميزة لدى كل الأفراد العاملين في المنشأة، ويعني ذلك التقليل من اختلاف الرؤى والتوقعات شديدة التباين بين العاملين في المنشأة الواحدة أو القسم الواحد، وما ينتج عنه من مشكلات أدائية وصراعات وظيفية تستهلك الكثير من الوقت والجهد الذي يؤثر على كفاءة تحقيق الأهداف في المنظمة.

إن أهم ما يميز نظام إدارة الأداء هو إصدار نوع من التقارب بين ثقافة الفعل لدى الأفراد في المنشأة الواحدة، حيث أن مؤهلات الأفراد ومستوى تعلمهم يوحد الثقافة النظرية فقط.

إن توحيد أو تقريب المسافات في التنفيذ والتطبيق من خلال التحديد الدقيق للمفاهيم والمسئوليات والمهام يمكن أن يساهم في حل مشكلات تحويل المعلومات النظرية غير الممارسة

من قبل، أو حتى الممارسة بشكل خاطئ إلى الشكل المطلوب والمتفق عليه من خلال أقصر الطرق.

ويستطيع هذا النظام أن يعطى الفرصة للمتحدثين والمناقشين في أن يعبروا عن أرائهم بحرية، ويضعهم في نفس الوقت داخل حدود متفق عليها للحركة الفكرية والنظرية، وينبههم دائمًا إذا خرجوا عن هذه الحدود. ويعنى ذلك أنه يستطيع أن يعطى إنذارًا مبكرًا يعيد الجميع، بل ويجذبهم ويدفعهم إلى الالتزام بما هو متفق عليه لصالح تحقيق أهداف المنظمة، دون إضاعة الوقت والجهد، في محاولة إثبات صحة وجهات النظر المختلفة، أو ممارسة التجربة والخطأ، وتحمل تكلفتها للوصول إلى الشكل المناسب من الأداء.

ومن النتائج المميزة لهذا النظام أن تصبح العوامل المنظمة لثقافة الفعل المتفق عليها بين الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها، جزء من سلوكياتهم بعد فترة، بل إن كل تعديل في هذه الثقافة لخدمة أهداف المنظمة، سوف يدفع الأفراد بصورة ميسرة إلى التجاوب معه، ومحاولة تعديل سلوكياتهم، وأدائهم، للانسجام مع ثقافة الفعل في المنظمة.

وتحديد ملامح ومحتوى ثقافة الفعل يتطلب من المنشأة بذل الجهد لتوضيح الأهداف للعاملين الذين يراعي الدقة في اختيارهم، بما يتناسب مع المطلوب منهم ثم المناقشة والاتصال الدائم معهم من خلال التوجيه والمناقشة ورد الفعل.

2- تحديد المعايير المحققة للأداء المطلوب..

Defining the Standards to achieve the Required Performance

يتميز نظام إدارة الأداء بتحديد مجموعة من المقاييس الهدفية ذات التطبيق العملي الواسع، والتي يمكن من خلالها توضيح وشرح النتيجة النهائية والمتوقعة التي يمكن أن يصل إليها الفرد، وهو يسعى لتأدية مسئولياته الرئيسية.

وتتميز هذه المعايير أيضًا بعدم عموميتها أو تجاهلها للعناصر المختلفة التي تساهم في تحقيق الجودة المطلوبة.

3- تنمية المهارات للقيادات والعاملين

Developing Skills for Leaders and Employees

يعتمد نظام إدارة الأداء على إمداد العاملين بمجموعة من المهارات الضرورية، أو تطوير ما لديهم، بما يساعدهم على استثمار مواردهم البشرية بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. وتأتي مهارات الاتصال في مقدمة المهارات التي تساهم في تذليل الكثير من العقبات التي تصادف التطبيق، وتستنزف الكثير من الجهد والوقت في مواجهة سلبيات عمليات الاتصال غير الجيدة.

الفصل الخامس

دورة حياة إدارة الأداء

Performance Management Cycle



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

أولاً : دورة حياة إدارة الأداء :

1- المراحل.
2- تنظيم الاتصال بين المشرف والمرؤوس.

ثانيًا : عناصر نظام إدارة الأداء :

1- مسئوليات الوظيفة ومعايير الأداء .
2- الأهداف الخاصة .
3- أنشطة التنمية الشخصية .
4- عوامل نجاح المنظمة.

ثالثًا : المهارات المطلوبة لنظام إدارة الأداء.

الفصل الخامس

دورة حياة إدارة الأداء

أولا: دورة حياة إدارة الأداء Performance Management Cycle

1- المراحل Stages

هناك ثلاث مراحل تتكون منها دورة إدارة الأداء هي:

المرحلة الأولى: صياغة الأهداف (التعريف):

وتمثل هذه المرحلة نقطة البداية لبدء الحركة في دورة إدارة الأداء. حيث يتم الاتفاق والتفاهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس حول كل ما يتعلق بمراجعة الوصف الوظيفي، وتحديد مسئوليات العمل، والمهام، وكذلك المعايير الأدائية المناسبة.

ومن الطبيعي أن تحتاج هذه المرحلة إلى الاستعداد الطيب من الطرفين للعمل معًا، من أجل صياغة أهداف أدائية واقعة ومقبولة. وفي نفس الوقت تحتاج دائمًا إلى التركيز على السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولا يمكن الاعتماد على طرف واحد في صناعة الهدف، لأنة في حالة عدم اقتناع أو إدراك الطرف الآخر للهدف، فإن ذلك سوف يقلل كفاءة هذه المرحلة، ولا يجعلها ذات أثر فعّال في التفاعل مع المرحلة التالية، وبالتالي يعطل من سرعة دوران دورة إدارة الأداء.

المرحلة الثانية: مراقبة وتطوير الأداء (التنمية):

وتركز هذه المرحلة على تتبع الأداء الفعلي في ضوء الأهداف السابق صياغتها في المرحلة

الأولى. وتعتمد هذه المرحلة على إجراء التقويم والتصحيح المستمر للأداء الخاطئ أو غير المتفق، مع ما تم صياغته في المرحلة السابقة. وتساعد هذه المرحلة بصفة خاصة المرؤوسين على تحقيق التوقعات والرؤية المشتركة للأمور التي تم الاتفاق عليها، بل وتساعد أيضًا على تحديد المهارات المطلوب اكتسابها أو تطورها لتحقيق هذه التوقعات.

وتبرز في هذه المرحلة أهمية ما يملكه المشرف أو المدير أو الرئيس من مهارات توجيه المرؤوسين أو العاملين أثناء العمل، ويسبق ذلك المهارات الضرورية للاتفاق على المسئوليات والمعايير في المرحلة الأولى. وتضاف لهذه المهارات أيضًا عملية التغذية العكسية Feedback، أي إظهار رد الفعل بصورة صريحة وإيجابية، وذلك وليس للمشرف فقط، بل وللمرؤوسين أيضًا.

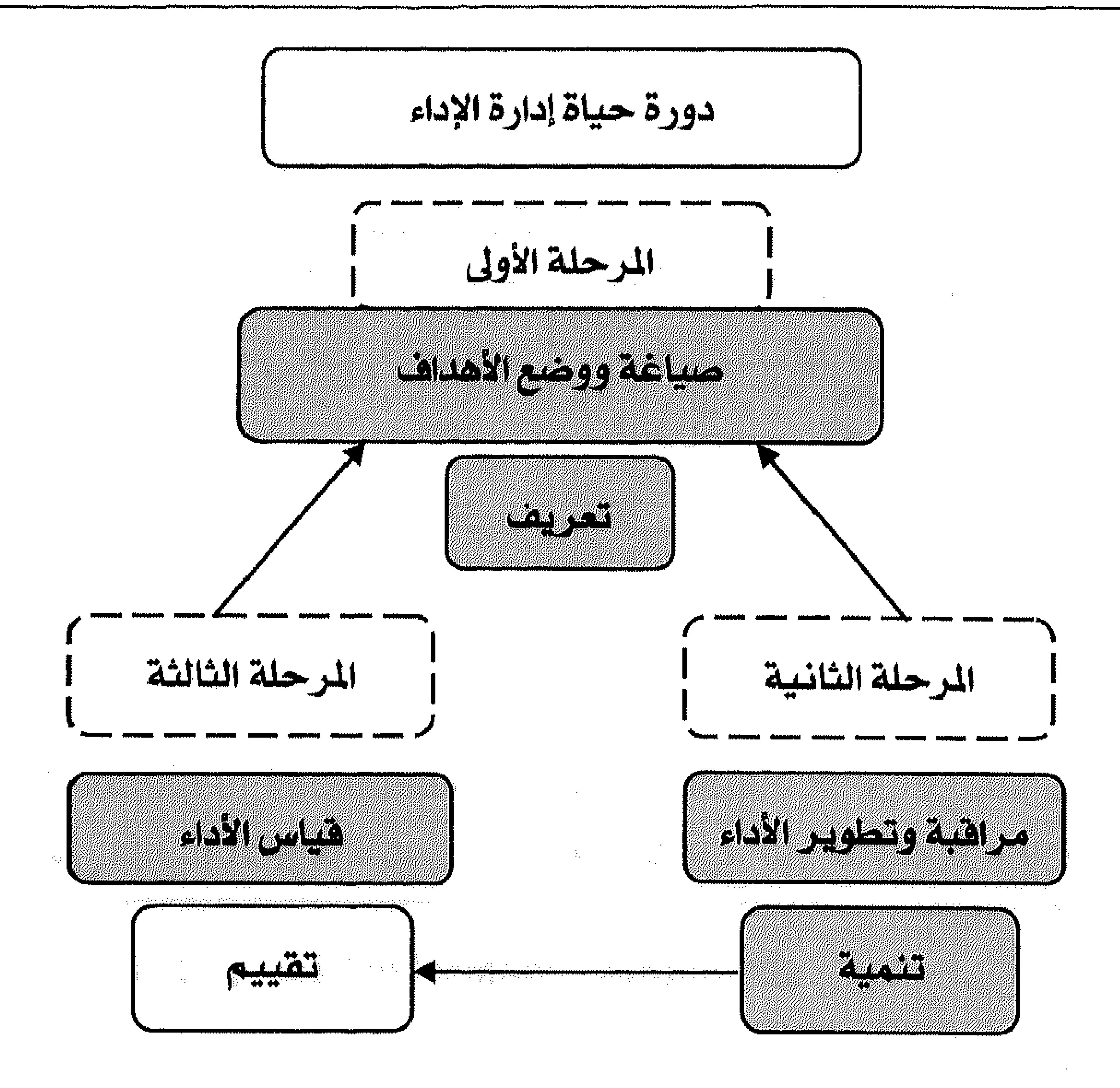
وتظهر في هذه المرحلة خطورة وأهمية عملية التدريب حيث يكون الاحتياج التدريبي عاليًا جدًا لاكتساب أو تطوير المهارات الاتصالية بين الطرفين، بما يمكنهم من الحركة بكفاءة، تؤهل الطرفين إلى الانتقال للمرحلة الثالثة من دورة إدارة الأداء.

المرحلة الثالثة: قياس الأداء (تقييم)

وتكتمل دائرة الأداء بعملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح، وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء. ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها. حيث يقوم المدير أو المشرف بتقييم الفترة الزمنية السابقة، ودراسة كيفية تحديد أفضل اتجاه للعمل في الفترة القادمة، والتي سوف تبدأ مع دورة حياة الأداء التالية مرة أخرى.

ويجب الانتباه في تتبع حركة دورة حياة إدارات الأداء في مراحلها الثلاثة إلى ردود فعل المستهدفين بها. فغالبًا ما تتسم هذه العملية بالحساسية البالغة لبعض المديرين والمشرفين، ويكون الرأي الشخصي أمرًا ذا أهمية كبيرة. فمن الناحية التاريخية غالبًا ما ينصب معظم التركيز على الأداء السابق.

وعلاوة على هذا فقد يدرك المديرون والمشرفون بصورة خاطئة أن إدارة الأداء ما هي إلا عملية تقييمية للمرؤوسين ويمثل ذلك حساسية كبيرة للمدير والمرؤوس ولا يشعر كلاهما بكثير من الارتياح وهو في أحد الجانبين.



وللقضاء على هذه الحساسية الناتجة عن الإدراك الخاطئ للأمور يجب دعوتهم دائمًا إلى الإجابة عن هذه الأسئلة:

- ما فوائد إدارة الأداء بالنسبة لك كمشرف؟
- ما فوائد إدارة الأداء بالنسبة لك كمرؤوس؟
- ما فوائد إدارة الأداء بالنسبة للمنظمة التي تعمل فيها؟
- ما الأمور التي تقلقك بالنسبة لإدارة الأداء؟

ويجب أن تكون مناقشة هذه الأسئلة في ضوء الإجابات التالية :

فوائد إدارة الأداء للمدير	فوائد إدارة الأداء للمرؤوسين
• الإفصاح عن أرائه وتوقعاته في وقت مبكر يساعد المرؤوس على تصحيح أوضاعه. • السماح بحرية التصرف في أساليب العمل. • تشجيع المرؤوسين على طلب المساعدة من المدير أو المشرف. • التشجيع على مناقشة الاختلافات.	• الإفصاح عن أرائه وتوقعاته في وقت مبكر يساعد المرؤوس على تصحيح أوضاعه. • السماح بحرية التصرف في أساليب العمل. • تشجيع المرؤوسين على طلب المساعدة من المدير أو المشرف. • التشجيع على مناقشة الاختلافات

2- تنظيم عملية الاتصال بين المشرف والمرؤوس:

Organizing Communication Process between Employers and Employees

يمكن تحديد الخطوات التي يجب إتباعها في التطبيق الفعلي لإدارة الأداء، في الخطوات التالية:

- التدريب على إدارة الأداء: المفهوم والفرض والكيفية .
- الإعداد للاجتماع الأول بين المشرف والمرؤوس، حيث يستعد كل طرف للاجتماع مستقلًا عن الطرف الآخر، من حيث المسئوليات والأداء المتوقع.
- يعقد الاجتماع الأول، ويعرض الموظف مسئولياته وتوقعاته، ويتفاهم مع المشرف على المسئوليات والمهام والمعايير، ويتعرف المرؤوس على رأى المشرف في أدائه.
- التنمية المستمرة خلال الفترة التي تعقب الاجتماع الأول، وحتى ميعاد الاجتماع الثاني، من خلال عمليات التوجيه أثناء الإشراف والتنمية الذاتية، ما تم الاتفاق عليه من أهداف ومعايير لقياس الأداء.

- الترتيب للاجتماع التالي من قِبَل المشرف والمرؤوس، وتحديد موعد الاجتماع.
- مراجعة الأداء في الاجتماع في ضوء المسئوليات والمهام والمعايير، والتعرف على أوجه القصور، وكيفية حل مشكلات الأداء.
- يقوم المشرف باستكمال النموذج الخاص بتقييم المرؤوس، ويعطي الفرصة للمرؤوس لإبداء تعليقاته.
- الاتفاق المتبادل على خطة العمل القادمة لإحراز تطوير أكثر، والعودة إلى نقطة البداية من جديد.

ثانيا: عناصر نظام إدارة الأداء System Elements of Performance Management

1- مسئوليات الوظيفة ومعايير الأداء

Job Responsibilities and Performance Standards

وتستخرج مسئوليات الوظيفة من بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين مع تحديد المستويات المختلفة لأداء المهام والواجبات والنتائج المستهدفة. ويتم تحديد مستويات الأداء في ضوء المعرفة والمهارات المطلوبة في كل مستوى، وكذلك تحديد درجة التعقيد أو الصعوبة في أداء المهام المطلوبة.

ويشمل هذا العنصر أيضًا تحديد الصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء في المستوى المحدد.

وتستخدم معايير الأداء لوضع توقعات لهذا الأداء بالنسبة لكل مسئولية وظيفية. ويجب أن تكون معايير الأداء موضوعية في قياس الأداء وتقييمه، فهي توضح مستويات الأداء المتوقعة في إنجاز المهام الوظيفية.

الغرض:

- التأكد من أن العاملين يؤدون عملهم بفاعلية وإنتاجية.

المزايا:

- تطبيق معايير أداء متجانسة على الوظائف المتماثلة في المنظمة.
- تهيئة المناخ الملائم لتحقيق الاحتياجات المحلية والفردية والخاصة.

2- الأهداف الخاصة Specific Objectives

الأهداف الخاصة لها الأولوية، ويجب أن تستكمل في تاريخ محدد، وهي أهداف أساسية.

والأهداف الخاصة هي أنشطة تفوق المسئوليات الرئيسية للوظيفة وتتعداها. وتشمل على أولويات هامة ترتبط بطبيعة عملك، والإخلال بها يمثل مشكلة خطيرة في أدائك.

وتمثل الأهداف الخاصة في إدارة الأداء نقطة هامة يجب توضيحها بين المشرف أو المدير، ويمتد ذلك إلى الإدراك المشترك لترتيب الأولويات، لتحقيق هذه الأهداف، طبقًا لاتجاهات المشرف والمرؤوسين لذلك. ويؤدي ذلك إلى الوصول لأقصى درجة من الاتفاق بخصوص أولويات العمل، وكيفية تحسين الأداء، بجانب تركيز جهود العاملين على أنشطة العمل ذات الأولوية الكبرى.

الغرض:

- التأكد من الأنشطة ذات الأهمية الخاصة، ثم تحديدها والاتفاق عليها.

المزايا:

- الوصول لاتفاق واضح بخصوص أولويات العمل وشروط تحسين الأداء.
- تركيز جهود العاملين على أنشطة العمل ذات الأولوية الكبرى في العمل.

3- أنشطة التنمية الشخصية Personal Development Activities

وتهتم بالمجهودات الذاتية والشخصية التي يجب أن يبذلها العاملون لتطوير معارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.

ويوضح هذا العنصر مدى حاجة الفرد إلى السعي من خلال الوسائل والإمكانات المتاحة حوله لجمع المعلومات والمعارف التي يشعر أنه في حاجة إليها، من أجل تطوير أدائه. ويمتد ذلك إلى محاولة المقارنة الدائمة بين ما يملك من اتجاهات، وما يحدث حوله من تطور، ويكون لديه استعداد لإحداث التعديل والتطوير فيها، بما يمكنه من التجاوب

مع الأهداف الحديثة والمتطورة حوله. وتمثل المهارات عنصرًا هامًا في سعي الفرد إلى اكتساب الجديد منها، أو تطوير ما يملك منها كي يصل لمستوى الأداء المناسب. ومن الطبيعي أن تشمل هذه الأنشطة الأهداف الشخصية والمهنية، وتساعد في تنسيق النمو المهني والشخصي للفرد، مع مستقبله الوظيفي، خلال رحلة العمل.

الغرض:

- التأكد من أن العاملين يُنَمُّون معارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم بما يدعم احتياجاتهم طويلة المدى.

المزايا :

- المساعدة في تنسيق النمو الشخصي والمهني مع الاحتياجات الوظيفية التنظيمية للعاملين.
- تسهيل الاهتمام نحو تطوير العلاقة الممتدة بين الموظف وصاحب العمل.

4- عوامل نجاح المنظمة Success Elements of the Organization

عوامل نجاح المنظمة؛ هي قيم يشترك فيها العاملون في المنظمة، ومن أهمها:

- روح الفريق.
- وخدمة العملاء أو المستهدفين.
- والرغبة في التحسين المستمر.

وهي عوامل تستخدم للتعرف على الأنشطة ذات الأولوية التي لها ارتباط بمهام ومسئوليات الوظيفة. وهذه العوامل تمثل أساسًا لثقافة عمل المنظمة. ومن ثَم يتعين على الفرد أن يضعها في اعتباره عند تنفيذه لمهامه الوظيفية، وسوف تساعده على تحسين كل جوانب أدائه وبالتالي تزيد من النجاح الشخصي ونجاح المنظمة.

ويمثل هذا العامل أهمية كبيرة، حيث يضمن أن العاملين يركزون على عوامل النجاح اللازمة بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها. وكما سبق أن أشرنا، أن ذلك يساعد على وضع أساس لثقافة العمل والتطبيق في المنظمة، وكذلك يدفع العاملين للتركيز على الأولويات الواسعة المشتركة للمنظمة، بما يؤدي إلى الوصول إلى مستوى أداء عام مناسب.

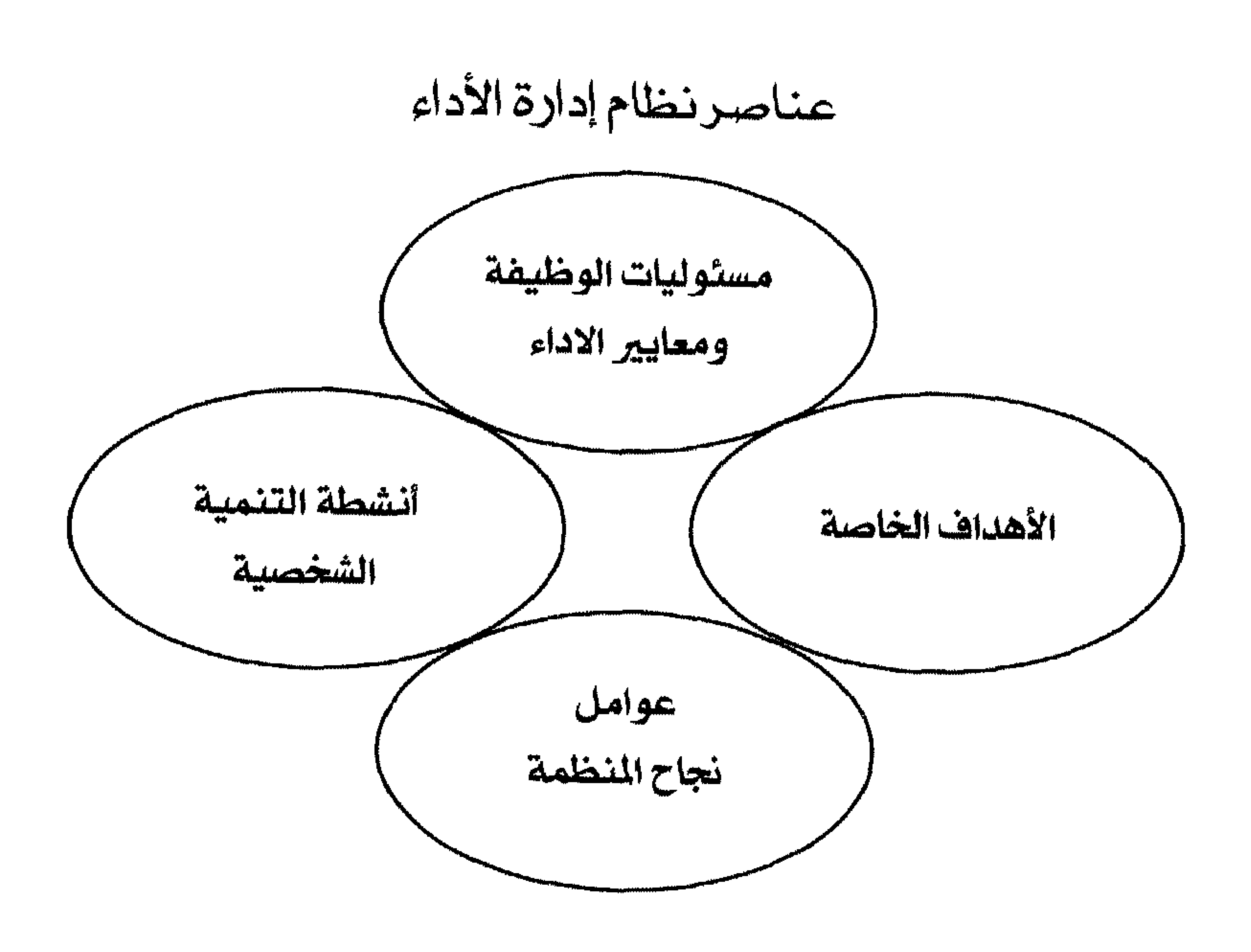
الغرض:

- التأكد من أن العاملين يركزون على نجاح المنظمة.

المزايا:

- وضع أساس لثقافة العمل.
- تركيز كافة العاملين على الأولويات الواسعة المشتركة

عناصر نظام إدارة الأداء



ثالثا... المهارات المطلوبة لنظام إدارة الأداء

Required Skills for Performance Management System

تمثل عملية إدارة الأداء في جوهرها عملية واحدة، ولكنها تتكون من حلقات متعددة وأولها التفكير، واتخاذ القرارات، وتكوين الاتجاهات الايجابية لدى المشاركين في صناعة القرارات من قيادات المنظمة، ويتبع ذلك أداء مجموعة من الخطوات الرئيسية، تعتمد على صياغة وتحديد الأهداف، وتحديد المسئوليات والمهام، ووضع المعايير، وتحليل الأداء، والوقوف على أوجه القصور، وتحديد الاحتياجات المطلوبة لمواجهة هذا القصور.

ومن خلال المتابعة والتقييم والتوجيه أثناء الإشراف، يمكن استخدام التغذية العكسية بشكل مناسب ويمكن تقويم الأداء.

ويعتمد نظام إدارة الأداء على ضرورة توفير مجموعة من المهارات الاتصالية بين المستويات الإشرافية المختلفة.

أهم المهارات المطلوبة لنظام إدارة الأداء
• الاتصال. • تحديد الأهداف. • تحديد المسئوليات والمهام. • تحديد معايير الأداء. • التفاوض. • التغذية العكسية. • التوجيه أثناء الإشراف. • التقييم.

الفصل السادس

تحديد المسئوليات والمهام ومعايير الأداء

Identifying the Responsibilities, Tasks and Performance Standards



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍ **أولاً : تحديد المسئوليات.**

✍ **ثانيًا : معايير الأداء :**

1- ما هي معايير الأداء؟
2- كيف تفكر في معايير الأداء؟
3- صناعة معايير الأداء.
4- صياغة مستوى أداء ناجح.

الفصل السادس

تحديد المسئوليات والمهام ومعايير الأداء

أولا: تحديد المسئوليات الرئيسية للعمل

Identifying the Main Responsibilities of the Work

ما هي المسئوليات الرئيسية؟ وما مدى أهميتها في تطبيق نظام إدارة الأداء؟

المسئولية الوظيفية

- هي ملخص عام لمجموعة من المهام أو الأنشطة الوظيفية ذات الموضوع أو التركيز المشترك. وتستخدم دائمًا الأفعال ذات المعاني القوية في صياغة هذه المسئولية.
- تهتم بمدى ما يحققه الفرد من أهداف، حيث أن كل مسئولية تتطلب أن يقوم الفرد بمجموعة من المهام والأنشطة المحققة أو المنجزة لهذه المسئولية.

وتستخرج مسئوليات الوظيفة أو العمل، من وصف الوظيفة القائم أو المطلوب بالفعل، أو المدون في أي وثائق متاحة، حيث يتم تجميع الدرجات والأعمال المتشابهة تحت فئات عامة تمثل المسئوليات.

وحتى يمكنك صياغة مسئولية وظيفية صحيحة عليك أن تجب عن الأسئلة التالية في ذهنك.

- ماذا تعمل؟
- كيف تؤدي العمل؟
- لصالح من تعمل؟

- ما القيمة التي تضيفها؟
- هل تعمل بمفردك أم مع آخرين؟
- ما طبيعة عمل الآخرين؟
- هل أنت عضو فعال في فريق العمل؟
- ما طبيعة عمل هذا الفريق؟

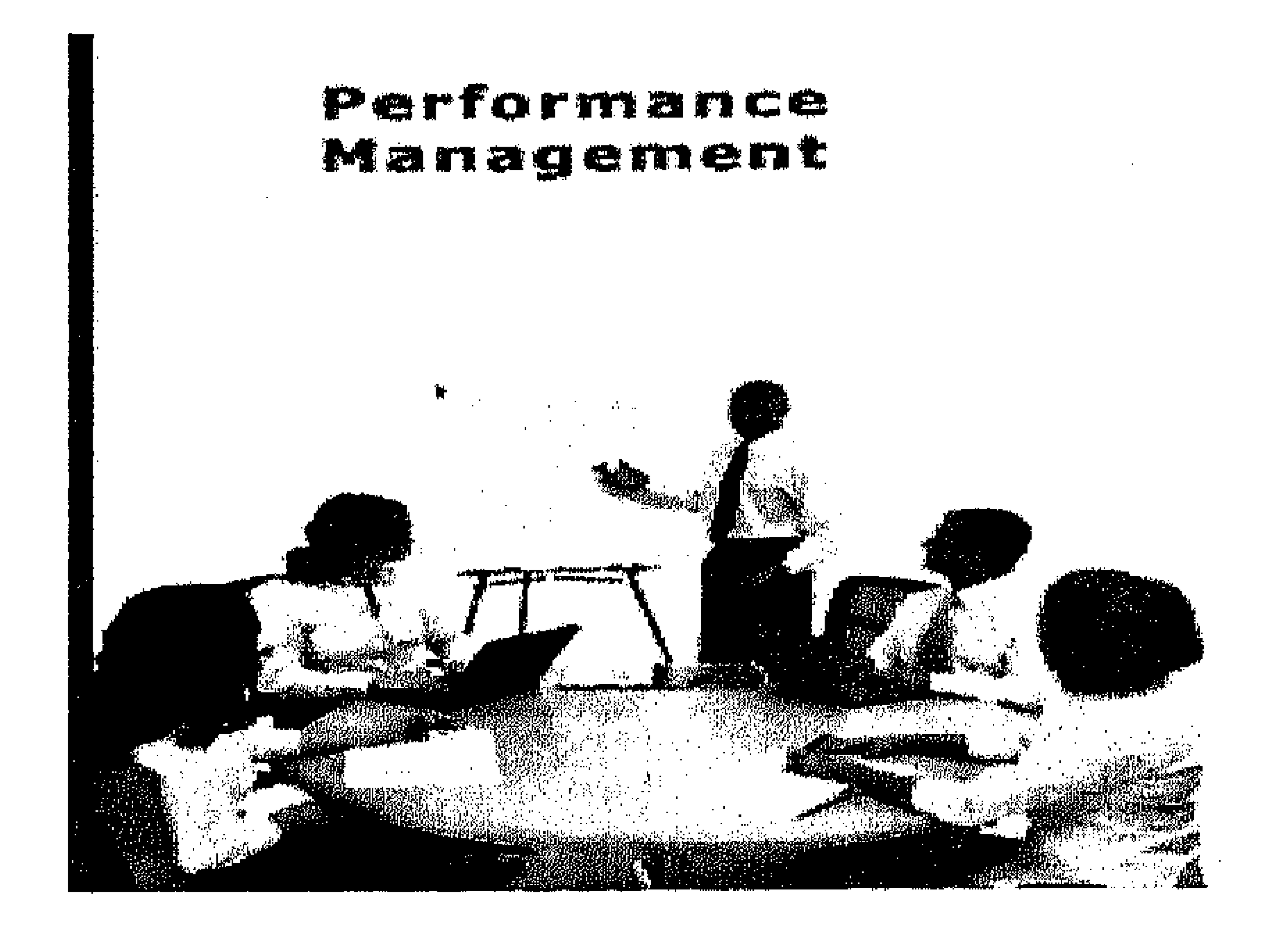
ونظرًا لأهمية الوصول إلى تحديد دقيق لمسئوليات وظيفية معبرة فيمكن أن نطرح هذا المثال:

جزء من الوصف الوظيفي لمدير التسويق

- يراجع ويوافق على إطارات خطة التسويق.
- يوجه تنفيذ برامج التسويق.
- يعد تقارير التسويق المطلوبة.
- يتأكد من أن برامج التسويق تحقق أهداف المنظمة.
- ويمكن تلخيص أو تجميع ذلك في مسئولية واحدة.
- يدير ويطور العمليات التسويقية.

تحديد مجموعة أو عدد من المسئوليات لكل وظيفة يمثل عملية هامة لتطبيق هذا النظام.

ويمثل تحويل هذه المسئوليات، بعد ذلك، إلى مجموعة من المهام أو الأنشطة مرحلة تالية في طريق الوصول إلى معايير لتقييم الأداء.



أعداد المسئوليات والمهام	
المسئولية (1)	المهمة 1-1. ....
	المهمة 1-2. ....
	المهمة 1-3. ....
	المهمة 1-4. ....
المسئولية (2)	المهمة 2-1. ....
	المهمة 2-2. ....
	المهمة 2-3. ....
	المهمة 2-4. ....
المسئولية (3)	المهمة 3-1. ....
	المهمة 3-2. ....
	المهمة 3-3. ....
	المهمة 3-4. ....
المسئولية (4)	المهمة 4-1. ....
	المهمة 4-2. ....
	المهمة 4-3. ....
المسئولية (5)	المهمة 5-1. ....
	المهمة 5-2. ....
	المهمة 5-3. ....
	المهمة 5-4. ....

ويجب ألا تتعدى محتويات كل وظيفة من 4-6 مسئوليات وظيفية.

ثانيا: معايير الأداء Performance Standards

1- ما هي معايير الأداء؟ What are Performance Standards?

معيار الأداء؛ هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب.

وتمثل معايير الأداء، الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس، على الكيفية التي يتمكنوا من خلالها إلى الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه.

ومن الخطأ أن ننظر إلى معايير الأداء، كمقاييس، من أجل تقييم العاملين فقط في نهاية كل عام، لاستيفاء بيانات استمارات تقييم أداء العاملين السنوية من أجل منح العلاوات أو الترقيات أو توقيع الجزاءات، لأنه إذا سلم بأن هذا هو الغرض من هذه المعايير، فإنه سوف يصعب على الرئيس والمرؤوس الوصول إلى اتفاق أو رضا على الأقل عنها. ولكن معايير الأداء في نظام إدارة الأداء، هي مؤشر ننظر إليه بصورة دائمة كي نتعرف من خلاله على موضع واتجاهات الأداء، بما يمكننا من التدخل في الوقت المناسب، لتصحيح وتوجيه الأداء، قبل أن يتكرر ويتحول إلى سلوك أو اتجاه لدى العاملين يصعب تغييره.

وكلما كان هذا المؤشر مناسبًا، كلما استهدف التصحيح والتجويد، فإنه سوف يساعد الموظف أو العامل، قبل الرئيس، على التعرف على أوجه القصور في الأداء، والبحث عن السبيل المناسب للتطوير أو التصحيح.

وإذا كانت الأساليب الإدارية القديمة والتقليدية تعتمد على معايير غير محددة في التقييم السنوي لأداء العاملين ينتج عنها خسائر مادية للمنظمة ومعنوية للعاملين، فإن نظام إدارة

الأداء يعمل على أن يساعد المدير أو المشرف والموظف والعامل على التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل ويتيح للجميع أن يتعرفوا على أخطائهم ويعطي لهم الفرصة الكاملة بل والمتعددة من أجل أن يسعى إلى الوصول إلى الأداء المطلوب أو المتوقع.

2- كيف تفكر في معايير الأداء؟ How to consider the Performance Standards?

لمعايير الأداء فوائد عديدة نستطيع أن نحددها في النقاط الأربع الرئيسية التالية:

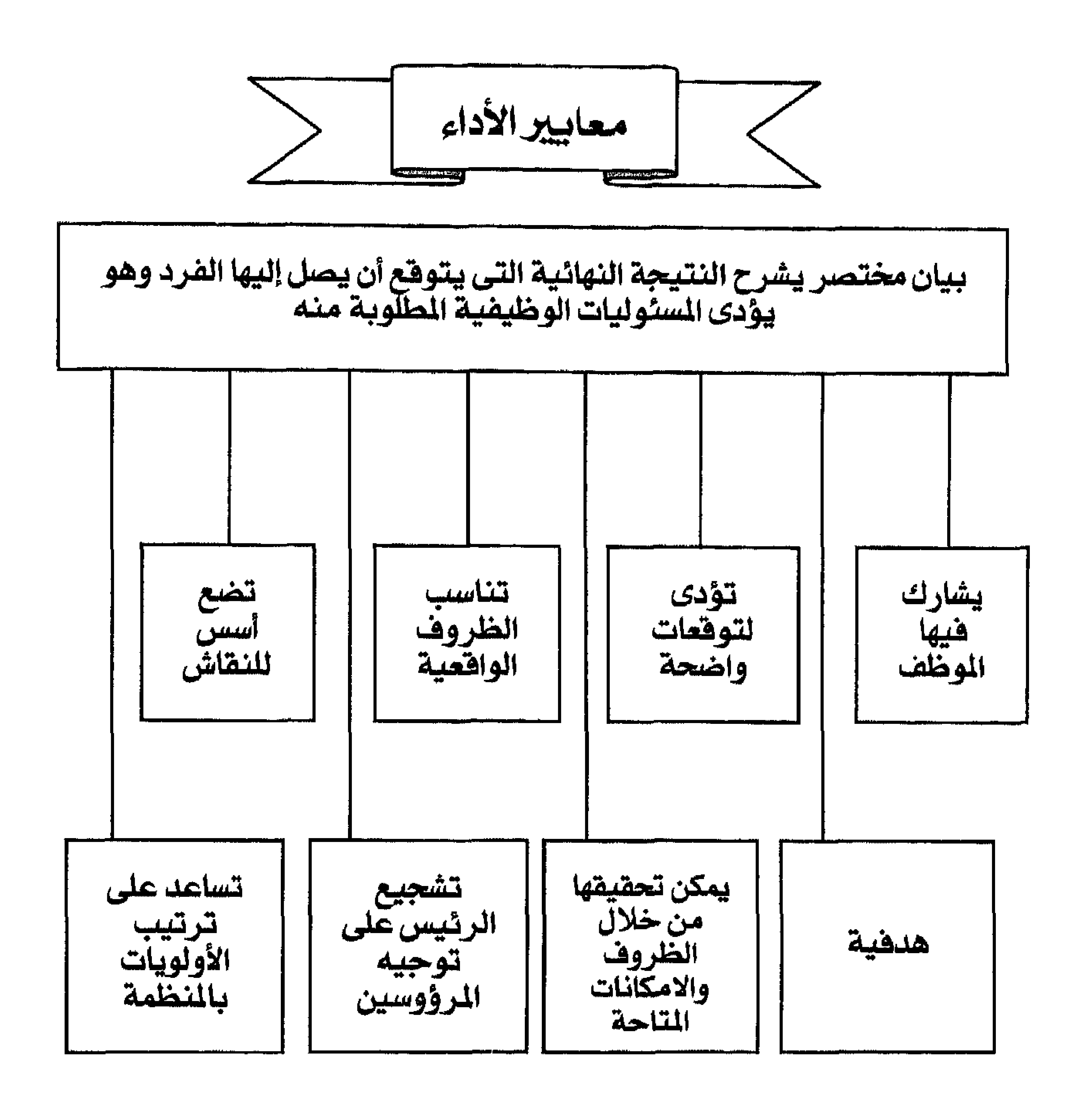
2-1- تحديد أهداف معينة لمهمة ما سوف يرفع من مستوى الأداء أكثر من السماح بمبدأ "سأفعل ما بوسعي"، مع العلم بأنه من الضروري فهم الأهداف الرئيسية والفرعية فهمًا واضحًا من جانب المرؤوس ومديره، وأن يكون هناك وضوح بخصوص المستوى المتوقع من المرؤوس للوصول إلى النتائج المتفق عليها.

2-2- الأهداف الصعبة وغير المعقدة أو ذات الصعوبة المقبولة، والتي يمكن تحقيقها، ترفع من مستوى الأداء أكثر من الأهداف سريعة المنال، حيث يتعين على المرؤوسين بذل مزيد من الجهد للوصول إلى هذه الأهداف.

2-3- اشتراك المرؤوسين في عملية وضع معايير الأداء، يعنى من الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة- بل وأكثر من ذلك أهمية، فإن المشاركة تؤدي إلى أهداف أعلى من الأهداف الموضوعة من جانب واحد بواسطة المشرف، والتي غالبًا ما تكون مفروضة على المرؤوس.

2-4- عملية إجادة إعطاء التغذية العكسية أو رد الفعل المباشر من الرئيس إلى المرؤوس حول كيفية الوصول إلى الأداء المطلوب- تمثل تأثيرًا متميزًا على الأداء، فكلما زادت قدرات ومهارات المدير في الاستفادة من التغذية العكسية المناسبة أو المطلوبة لمرءوسيه، زادت قدرة الموظف على تحديد السلوك المناسب والمؤدي إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

2-5 إن وجود عنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ، يعني تشجيع الفرد على أن ينظم وينسق جهده من أجل التركيز على الابتكار، بل والإبداع في أداء المطلوب، وبالطبع سيسهل ذلك إذا كان هناك اتفاق عليه مع رئيسه.



3- صناعة معايير الأداء Making Performance Standards

كيف سيدرك المشرف أو المدير أنك قد قمت بعمل رائع ومجيد كما تعتقد أنت؟ بل وكيف يعلم أنك أخفقت في أداء عملك وأنك تحتاج إلى المساعدة؟ وماذا تفعل عندما يحدث تباين أو اختلاف في وجهات النظر بينكما حول تقدير إنجاز معين؟

إنها كلها أسئلة تقودنا إلى إجابة واحدة، وهي صناعة معايير للأداء متفق عليها، أو أن هناك درجة مناسبة من الرضا والاقتناع بها بين المدير أو المشرف والمرؤوسين.

ومن الصعب أن نترك تحديد هذه المعايير للاجتهادات الشخصية أو لأن يحددها المدير بمفرده، أو حتى بالاتفاق مع المرؤوسين دون أن تكون هناك قواعد أو أسس تحكم هذا التحديد. وأهم ما يجب أن نركز عليه في ذلك، هو العمل على تجنب الاعتماد على التقييم العاطفي للأمور.

وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة حديثًا، يمكن الاتفاق على أنه عند وضع معايير الأداء، **يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:**

3-1- الجودة [الكيف] Quality

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، من حيث درجة الاتفاق، ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وذلك تنفيذًا للمسئولية الوظيفية.

ومن الطبيعي أن يكون مستوى الجودة الذي نطلب الوصول إلى أعلى قدر فيه يتناسب مع الإمكانات المتاحة، إلا أنه من الضروري أن يكون هناك اتفاق واضح حول ذلك الأمر بين الرئيس والمرؤوس، ويفضل أن يكون هناك مرجع وثائقي، لذلك يمكن للطرفين الرجوع أو الاحتكام إليه عندما تستدعي الحاجة.

لابد أن يكون هناك اتفاق، على مستوى الجودة المطلوب في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات التي في الدراسة، التي صاحبت هذا التصميم أو الدليل أو القوانين المنظمة للإنتاج في هذا المجال، مع مراعاة العملية التنافسية في السوق، والتي قد تمثل نقطة هامة في التنافس بين الطرفين حول مستوى الجودة المتوقع في البداية، ثم بعد فترة معينة محددة.

وفي حالة الهيئات والمنظمات التي تنتج خدمات، من الطبيعي أن يختلف مفهوم الجودة، ولكنه من الضروري أيضًا أن يكون هناك دليل أو مرجع وثائقي يحدد مستويات الجودة المطلوبة، حتى يمكن أيضًا الرجوع والاحتكام إليها كما سبق أن أشرنا.

3-2- الكمية [العدد] Quantity

يعتقد البعض أن الاتفاق على المؤشر الخاص بكمية المنتج أسهل كثيرًا من الاتفاق على

جودته، ومع تسليمنا بذلك، إلا أن واقع الأمر يتطلب أن يكون ذلك غير منخفض عن قدرات أو إمكانات الأفراد حتى لا يكون سلوكهم متراضيًا ومتباطئًا في الأداء، ويصعب تعديله بعد ذلك، ويتطلب أيضًا ألا يكون مرتفعًا بدرجة مبالغ فيها، بحيث يصعب تحقيقه ويؤدي لإحباطهم.

وغالبًا ما يكون الاتفاق على كمية المنتج عنصرًا دافعًا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج نفسها.

3-3- الوقت [الزمن] Time

وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسئوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو أحداهما، وسوف يضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج. ويراعي في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائمًا الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- كم الإنتاج المطلوب.
- عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.
- أهداف المنظمة الإنتاجية.
- مستوى الجودة المطلوب.
- حداثة أو خبرة الفرد.
- التدريب الذي حصل عليه.

ويمثل عنصر الوقت عنصرًا ضاغطًا على العاملين، ويؤثر على العناصر الأخرى السابق ذكرها؛ وهي الكم والكيف، ويجب أن يكون التفاوض بين الرئيس والمرؤوس في ذلك محققًا للأهداف المطلوبة، ومحققًا لرضا المرؤوس والرئيس عن ذلك. وذلك في حالة وجود محددات لوقت الإنتاج في خطة أو دراسة الجدوى الخاصة بالإنتاج، يمكن الاعتماد عليها في حدود ما يحقق الأهداف، ومع مراعاة العوامل السابقة إذا لم يكن قد تم مراعاتها.

4-3- الإجراءات [العملية] Process

وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة، الواجب إتباعها لتنفيذ المسئولية الوظيفية المطلوبة.

ومن الأهمية في نظام إدارة الأداء، أن يكون هناك تحديد واتفاق على الطرق والأساليب المسموح أو المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. وبالرغم من أن الإجراءات أو الخطوات المتبعة عادة ما تكون متوقعة في مستندات المنظمة أو المنشأة، إلا أنه يجب العمل على الاتفاق بين المدير أو المشرف والمرؤوسين عليها، بحيث نضمن وضوحها للطرفين، وعدم وجود صعوبة في تطبيقها أو عدم الخروج عنها.

وليس معنى الالتزام بالإجراءات المتفق عليها في الإنتاج، قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن المقصود بذلك هو الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تطبيقه مع مشرفه قبل اعتماده نهائيًا كأسلوب أفضل في الإنتاج وضمان أنه يتفق مع جميع الخطوات الأخرى.

معايير الأداء		
الجودة	Q	Quality
الكمية	Q	Quantity
الوقت	T	Time
العملية	P	Process
Q.Q.T.P		

كيف يمكنك وضع معايير أداء دقيقة لنفسك؟

- اعصف بذهنك أو اقدح زناد فكرك لوضع قائمة من المهام لكل مسئولية رئيسية لوظيفتك.
- رتب الأولويات حسب أسبقية كل مهمة في القائمة، وابدأ بأكثرها أهمية ثم إنته إلى الأقل.

- استخدم عناصر الكيف (الجودة) والكم والوقت والعملية (الإجراءات) في صياغة كل مهمة، بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ المهمة بسهولة.
- راجع معايير الأداء المستخدمة، واعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أدائك في العمل.
- ناقش هذه المعايير مع رئيسك.

4- صياغة مستوى أداء ناجح Forming a Successful Performance Standard

يمكن ضمان استخدام معايير الأداء السابقة في الوصول إلى مستوى أداء ناجح عندما نضمن أن هذه المعايير تستطيع أن تحقق الآتي:

- توصيف نتيجة نهائية يستطيع أن يحققها الفرد دون عناء كبير وبتحقيق درجة عالية من الاتفاق مع رئيسه.
- هناك وضوح واتفاق بين كل من المشرف أو المدير والمرؤوس على ما يعنيه كل معيار من المعايير المستخدمة في صياغة مستوى الأداء.
- تستخدم المعايير الموضوعية فقط والتي يمكن قياسها والتأكد منها.
- تبدو المستويات المحددة للأداء معقولة ومقبولة لدى الجميع ويمكن تحقيقها.
- تكون هناك درجة عالية من القبول والقناعة لدى الموظف في إمكانية تحقيقها.

الفصل السابع

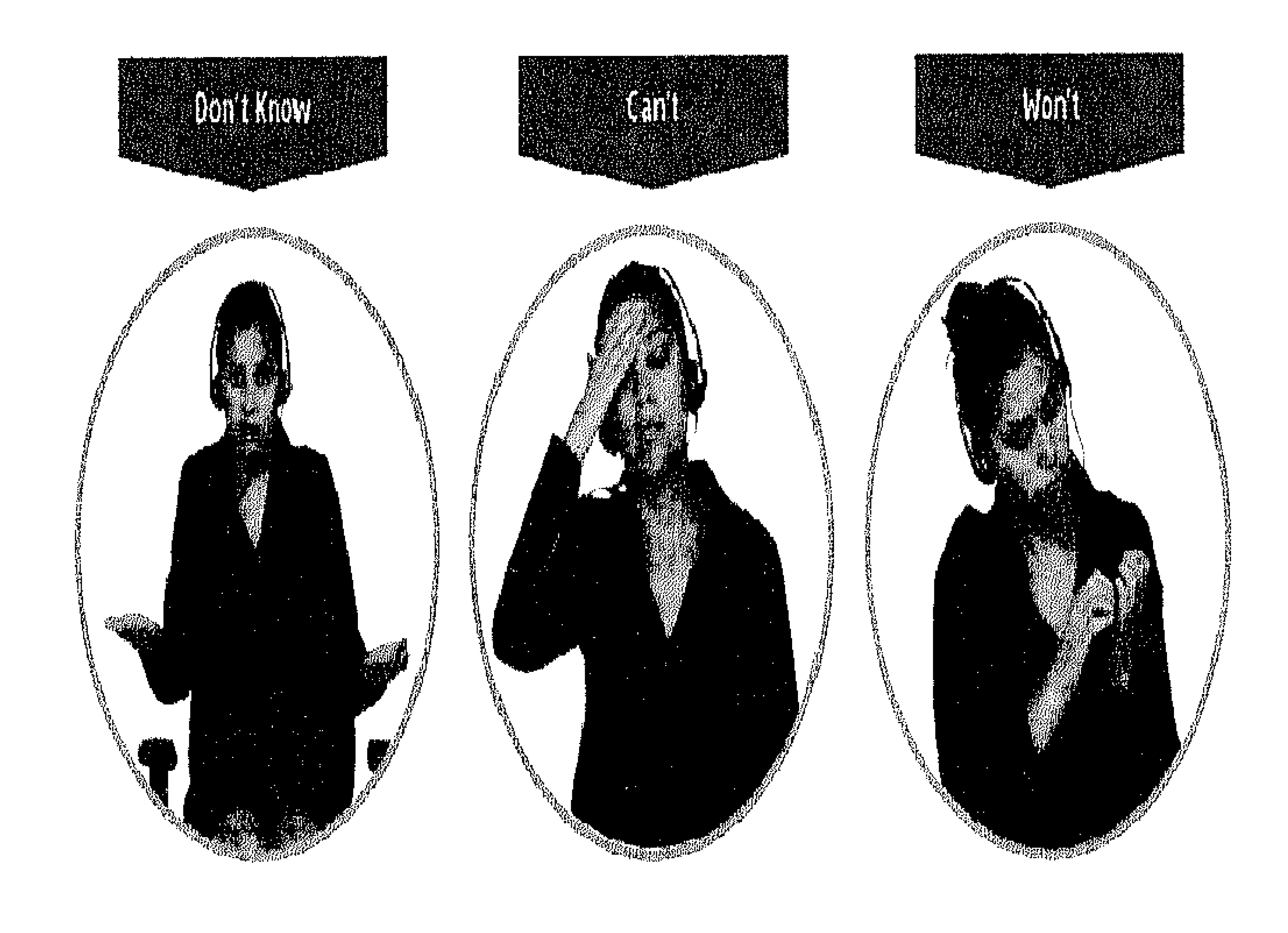
إستراتيجية التعامل مع مشاكل الأداء

Strategy of Handling Performance Problems

Don't Know, Can't, or Won't

Module A: The DCW Model

Three Basic Reasons for Non-Performance



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍ **أولاً : الاتصال والتغذية العكسية :**

1- الاتصال.

2- التغذية العكسية .

2-1- المقصود بالتغذية العكسية وأهميتها.

2-2- الأساليب المستخدمة في التغذية العكسية.

2-3- كيف تساعد الآخرين في تقديم التغذية العكسية؟

2-4- الوصايا العشر للحصول على التغذية العكسية.

✍ **ثانيًا : توجيه وتقويم الأداء :**

1- أهمية توجيه وتقويم الأداء.

2- ما هو المقصود بالتوجيه؟

3- مهارات إدارة الأداء الفردي.

الفصل السابع

إستراتيجية التعامل مع مشاكل الأداء

أولا: الاتصال والتغذية العكسية Communication and Feedback

1- الاتصال Communication

لماذا لا يحقق الناس اتصالًا أفضل مع بعضهم البعض؟

تنطوي عملية الاتصال على مرسل ومستقبل ولها سلسلة من الخطوات:

- يقوم المرسل بتشفير المعلومات المستندة إلى الأحاسيس والأفكار والتوجهات والنوايا.
- تتحول المعلومات التي يريد المرسل نقلها إلى سلوك خارجي (الحركات، واللغة الجسدية، ونغمة الكلام وأشكاله).
- يدرك المستقبل من المعلومات المرسلة محتوى الرسالة ثم يقوم بفك رموزها، وتكون قراراته معتمدة على هذا التفسير.
- يقوم المستقبل بعد ذلك بإرجاع المعلومات إلى المرسل، وترتكز التغذية الارتجاعية هنا ليس على الواقع، بل على التفسير الذي توصل إليه المستقبل.

وفي حالة رغبتنا تقليل فجوة الاتصال إلى أدنى حد ممكن، فإننا نحتاج إلى مناخ يمكن من خلاله إجراء حوار صريح، بحيث يمكننا فحص تفسيراتنا وتقييم دقتها، لذلك فإن مهارات الإيضاح والتفسير والإيجاز والإنصات تتضح أهميتها في دفع عملية الاتصال إلى الأمام.

وتظهر أهمية كفاءة الاتصال، لأنها الوسيلة الوحيدة التي يستطيع من خلالها المدير أو المشرف الاتفاق مع المرؤوسين على التوقعات المطلوبة للأداء دون تباعد وجهات نظرهم أو تصوراتهم كثيرًا، وهذا التباعد ينعكس عليهم في علاقة إدارية غير مساعدة للأداء الجيد في العمل.

وقد اتضح من خلال أداء الأفراد أنهم يفعلون ما يتوقعون أنه مطلوب منهم، وهذا التوقع لابد أن يتكون لديهم، سواء كان خاطئًا أو صحيحًا. فالفرد عندما يندمج مع الآخرين في العمل، وفي ظل محاولته الدائمة لأن يكون مشاركًا في الأداء، فإنه يضع لنفسه تفسيرًا لما يدور حوله، وما هو مطلوب منه أن يؤديه. ولا نستطيع أن نقول أن هناك فردًا لا يضع لنفسه تفسيرًا لما يدور حوله أو تصورًا لما هو مطلوب منه، فقد يعجز في البداية، ولكنه مع محاولاته الدائمة سوف يجد لنفسه طريقًا ونظامًا للأداء.

وتلعب مهارات الاتصال دورًا هامًا من حيث :

- التخطيط الزمني والمكاني والهدف منهما.
- تنظيم العملية في جلسات خاصة، وأثناء العمل بما يتيح للموظف وللمشرف الاستماع والإنصات والحصول على التغذية العكسية المناسبة التي تساعد كلًا منهم على تفهم وإدراك ما يريده الطرف الآخر.
- التوجيه الدائم من المشرف إلى المرؤوسين باستخدام الأساليب المناسبة التي تحقق النتائج المرغوبة أو المطلوبة بهدف التقويم الدائم للأداء للوصول إلى الأداء المطلوب.
- التقييم الدوري للأداء بهدف الوصول إلى نتائج محددة لمدى صلاحية الفرد للوظيفة، أو مدى القصور في الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة. كما أن التقييم يمثل أساسًا لعمليات الترقية والمكافآت والحوافز وشغل الوظائف العليا أو المتميزة.

2- التغذية العكسية Feedback

2-1- المقصود بالتغذية العكسية وأهميتها:

هو إظهار الفرد لرد فعله على ما يقوله أو يفعله فرد آخر، ويكون ذلك في صورة تعليق بالكلمات أو بالوجه أو بحركة الجسم أو بنظرات العين ويستطيع الفرد أن يعبر عن درجة اتفاقه أو خلافه مع الآخرين من خلال ما يصدره من فعل عكسي لما استقبله من مثيرات من الطرف الآخر.

ولكن يبدوا أن إعطاء التغذية العكسية الصحيحة والسليمة ليست عملية سهلة أو بسيطة، وتعتبر عملًا يحتاج إلى مهارة وقدرة متميزة.

وقد يعلل البعض عجزه عن إعطاء التغذية العكسية المناسبة للآخرين، بأن ذلك نوع من الدبلوماسية في العلاقات، أو علل أخرى مثل:

- دعه يكتشف أخطاءه بنفسه.
- ظروف العمل لا تشجعنا على إعطاء رد الفعل الحقيقي للمدير أو للزملاء.
- من المفروض أن يعلم كل فرد جيدًا ما يجب أن يفعله.
- إنها نوع من النفاق.
- بجانب بعض التعليقات السلبية الأخرى.

والتعليقات السابقة متداولة كثيرًا بين العاملين، بيد أنها لا تفسر لماذا يعزف المديرون عن إعطاء التغذية العكسية بالمعنى الصحيح وبالطرق المناسبة؟ المعتقد أن هناك أسبابًا أخرى غير التي يقدمونها لنا كما سبق أن ذكرنا وهي:

- إعطاء التغذية العكسية أو رد الفعل الفوري والمناسب والصريح للآخرين عمل غير مألوف لدينا، ولن نتعود على أن نقوم به.
- الغالبية لا تجيد فنون ومهارات إعطاء التغذية العكسية المطلوبة بصورة لا تؤذي مشاعر الآخرين، وفي نفس الوقت تساعدهم على تصحيح أدائهم.

وليس معنى هذا أننا لا نعطي التغذية العكسية حقها على الإطلاق، ولكن حسب

طبيعة الموقف والأفراد الذين نتعامل معهم، فإذا لم يصل أداء الآخرين لمستوى توقعاتنا؛ فنحن إما أن نصيح أو نصرخ في وجوههم، أو نقوم بتوبيخهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو حتى مجرد السخرية منهم.

وفي أحيان أخرى يصعب علينا إظهار الاستياء أو الرفض لما يقوم به الآخرون بصورة مباشرة، ولذلك فكثير ما نتألم في داخلنا في صمت، ثم نشكو للآخرين أو المقربين من خلف ظهور أصحاب الأداء غير المناسب. وكثير ما يتصور بعض المشرفين أن تجنب الحديث المباشر مع الموظف أو المرؤوس أفضل من التحدث المباشر إليه، ولذلك فهو يختار أحد الأصدقاء أو الزملاء المقربين للفرد المستهدف ويشكو إليه ويطلب منه أن يقوم بدور الوسيط من أجل تصحيح أداء هذا المرؤوس. وعلى الوسيط في هذه الحالة أن يحمل الرسالة كما يراها هو ويبلغها لزميله بالصورة التي أدركها والتي غالبًا ما تختلف بدرجة ما عما كان يريده المرسل (المشرف).

وتفرض علينا الثقافة التقليدية في مجال إدارة الأداء - أيضًا - ألا نخبر الشخص المتميز في الأداء بأن أداءه على ما يرام، أو أنه يستحق الثناء، وذلك خوفًا من أن يمتلكه الغرور، أو أن ذلك سوف يجعل زملاءه أكثر كرهًا له وهكذا.

إن هذه العادات والتقاليد السيئة قد نمت معنا من مرحلة الطفولة، واستمرت معنا في أدائنا، لأن النظام الإداري الذي نعمل من خلاله لم يتدخل لتعديل هذه العادات التي تمثل عائقًا كبيرًا أمام تطوير مهاراتنا في إعطاء التغذية العكسية الصحيحة والمساعدة على تطوير الأداء.

وفي كثير من الأحيان نجد أنفسنا نعمل مع مجموعة من الأفراد متعددي الثقافات، وبدلًا من أن يساعد ذلك المديرين على محاولة توحيد ثقافة الاتصال الفعّال - وبصفة خاصة أهمية إتباع الأساليب الصحيحة في التغذية العكسية - فإنهم قد يتجنبون ذلك الموضوع بشكل كامل حتى يتجنبوا اتهامهم بعدم الكياسة ويتجنبوا الآثار المزعجة لهم، والتي يمكن أن تصاحب ذلك.ولكن تبقى مسئولية هامة على المديرين يجب أن يقوموا بها:

وهي أنه يجب عليهم إمداد العاملين معهم كيفية رؤيتهم لأداء العمل وليس هناك مفر من اكتسابهم مهارات إعطاء ردود الفعل المطلوبة.

وواقع الأمر يؤكد حاجة كثير من الناس إلى مهارات إعطاء التغذية العكسية للآخرين بصورة فعالة. وواقع الأمر يؤكد أيضًا أن تعليم هذه المهارات لا يتم بصورة مخططة في المدارس والمعاهد العلمية، سواء تعليم في إصدار أو تلقي التغذية العكسية.

ولذلك فإن الكثيرين قد تعودوا بصورة تلقائية، بمجرد سماعهم لأي تعليق على أدائهم، أن يتخندقوا في خندق الدفاع والتبرير بأسباب قد تخرج عن نطاق أفعالهم، وفي أحيان أخرى يلجأ متلقي التغذية العكسية أو رد الفعل إلى مهاجمة المتحدث.

أهمية التغذية العكسية (رد الفعل)
وكيف تساهم في تطور الأداء؟

- تشجيع الفرد الذي لم يحدد لنفسه أهدافًا.
- التقييم المستمر للأهداف التي حددها الشخص لنفسه، وتحقيق مستوى مناسب من الالتزام لتحقيق هذه الأهداف.
- تشكل عاملًا محفزًا على تحقيق الأهداف.
- توضح بدقة نقاط الضعف في الأداء.
- تساعد الأفراد وتدفعهم إلى وضع أهداف أكبر بمجرد تحقيقهم للهدف السابق.
- تشعر العاملين بمدى اهتمام المشرف بهم، وذلك ليس لأنهم مرؤوسين ولكن لشخصيتهم المتميزة.

وفي أغلب الأحيان يمكن قبول الأفراد للتغذية العكسية ببساطة لأنها تشبع ما يريدون سماعه عن أدائهم وعن إدراكهم الحقيقي لأنفسهم، وذلك في حالة ما إذا كانت هذه التغذية إيجابية. ومن جانب آخر، فإن التغذية العكسية السلبية تقابل دائمًا بالمقاومة في بادئ الأمر، وبصفة خاصة، إذا كان مصدرها غير موثوق به وإذا كانت غير موضوعية.

والتغذية العكسية السليمة بصفة عامة يجب أن تكون متضمنة العناصر التالية:

- أن تصف العمل أو السلوك (الأداء).
- التعريف بالأمر الواقع ومدى تأثيره على الفرد.
- تعرف نتائج أو عواقب السلوك سواء كان أو مازال.

2-2- الأساليب المستخدمة في التغذية العكسية Used Methods in Feedback

- **التركيز على سلوك معين:** تحتاج التغذية العكسية إلى التخصيص أكثر من التعميم، وإلى الوضوح أكثر من الغموض. ويعني ذلك ضرورة شرح الأسباب الكامنة وراء نقد سلوك الآخرين أو تشجيعهم.
- **إتباع الأسلوب الوصفي أكثر من الأسلوب الحكمي:** ويمثل هذا العنصر أهمية كبيرة، فلكي يكون الشخص الذي يصدر التغذية العكسية موضوعيًا، عليه أن يصف السلوك ونتائجه بدلًا من إصدار حكم سريع على السلوك بأنه سيئ أو حسن (سيئًا أو حسنًا).
- **اختيار الوقت المناسب:** كلما كانت التغذية العكسية مباشرة أو تالية للفعل، كانت النتائج أفضل، ولكن على الفرد الذي يصدر هذه التغذية أن يتجنب إصدارها إذا كانت حالة المستقبل النفسية غير مناسبة.
- **التأكد من فهم الآخرين لك:** يحتاج الآخرون منك إلى أن تكون واضحًا فيما تبديه نحوهم، وعليك أن تكون موجزًا وواضحًا. ويتطلب منك أيضًا أن تكون منصتًا لاستفساراتهم، متأكدًا من فهمهم وإدراكهم لما تقول.
- **وضع احتياجات المرسل والمستقبل نصب العينين:** يجب أن تخطط للتغذية العكسية بحيث تتناسب مع احتياجات الأفراد. ويجب أن تضع في الحسبان الشخصية والسمات والأداء السابق والاحتمالات المستقبلية، عندما تصيغ التغذية العكسية لشخص ما، وأيضًا من المهم تحديد كيف ومتى وأين يتم إعطاء التغذية العكسية، وعليك أن تتذكر أن المعنى الذي تنطوي عليه تغذيتك العكسية، هو المفهوم الذي يكونه المستقبل عنها.

2-3- كيف تساعد الآخرين في تقديم التغذية العكسية؟

تمثل التغذية العكسية من فرد إلى آخر معلومات قيمة حول أفعاله التي تؤثر في الآخرين، وعندما لا تتفق نتائجها مع ما تريد فمن المهم أن تستمع إليها وتفهمها.

فالتغذية العكسية تحيطك بالكيفية التي يري بها الآخرون أفعالك، وتتيح لك الفرصة في تغيير السلوك. فمن يتعاملون معك يبنون تعاملهم طبقًا لمدركاتهم عن أفعالك. فقد تبدو دون قصد منك أنك على غير علم، فليس هناك أصعب من أن تكون سيئًا في عيون الآخرين وأنت لا تعلم بذلك.

وتوفر لك التغذية العكسية المعلومات المساعدة لك عن مدى تأثيرك في الآخرين.

والمعلومات التي تمدك بها التغذية العكسية تمكنك من تعزيز أدائك، ويتطلب ذلك منك أن تسعى بنفسك لتساعد الآخرين، وتسهل من مهمتهم في إعطاء التغذية العكسية المطلوبة.

وربما يكون الموقف أكثر صعوبة عندما تحاول أن تحصل على التغذية العكسية من مرؤوس لك، ولكن عليك أن تعرف كيف تساعد مرؤوسيك على تقديم التغذية العكسية الصحيحة، سواء كانت سلبية أو إيجابية، ويجب ملاحظة ذلك، لأنه من السهل على البعض إعطاء التغذية العكسية الإيجابية، ولكن من الصعب عليهم إعطاء السلبية منها.

2-4- الوصايا العشر للحصول على التغذية العكسية :

- اسع وراء التغذية العكسية في جوانب واضحة ومحددة دائمًا، اسأل الآخرين حول ما تريد بوضوح، وسهل مهمتهم في إبداء رد فعلهم على ما تقول أو تفعل.
- اسع من أجل أن تضمن فهم الآخرين للتغذية العكسية، وضح ما تقول في نقاط، وجه أسئلة توضيحية، أنصت جيدًا للآخرين.
- ساعد المرسل على استخدام المعايير الخاصة بإعطاء تغذية ارتجاعية مفيدة، وأطلب الأمثلة التوضيحية على ما يقول.

- تجنب تعقيد أو تصعيب الموقف على مرسل التغذية العكسية، وذلك مثل صدور رد فعل دفاعي أو غاضب عندما تستقبل تغذية عكسية سلبية، ولا تقع في الأخطاء الشائعة مثل محاولة إظهار عدم اهتمامك بما يقول أو تقديم تبريرات عامة.
- تجنب تبرير ما فعلت، والتبرير أهم العناصر التي تثير المشاكل، حيث أن ذلك ربما يقودك إلى نوع من الجدل، ولن تكون هناك أية فائدة من ورائه، وغالبًا ما يؤدي إلى تراجع المرسل عن إعطاء التغذية العكسية، اعتقادًا منه أنه ليس هناك ما يستحق الدخول في هذا الصراع حاليًا أو التفكير في ذلك مستقبلًا. ولكن عليك أن تتذكر أن المرسل لن يتوقف عن ملاحظة سلوكك السلبي أو عن تقييم أدائك
- أظهر تقديرك وشكرك للطرف الآخر عندما يقدم إليك التغذية العكسية، فالإعراب عن الامتنان للمرسل لتحمله مشقة إخبارك بما لديه، تعتبر رسالة واضحة لتقديره وشكره على التغذية العكسية، سواء اتفقت أو اختلفت معه على ذلك، فهذا يشجع على تقديمها في المستقبل مرة أخرى.
- وعليك أن تشعر مرسل التغذية العكسية أنك تتلقى هدية قيمة تشكره عليها.
- يتعين عليك أن توضح تأثير التغذية العكسية عليك باستخدام عبارات مناسبة، فالصمت لا يعطي انطباعًا للمرسل بأنك تأخذ ما يقول مأخذ الجد.
- تذكر أن التغذية العكسية هي فهم الشخص لأفعال الآخرين وليست الحقيقة المطلقة، وعندما تضع ذلك في حسبانك فلن تتخذ موقفًا دفاعيًا أمام ما يصل إليك.
- عندما تتلقى التغذية العكسية من أكثر من فرد بنفس المعنى، فإنك بكل تأكيد تحتاج إلى إعادة النظر في نمط معين من سلوكك.
- تأكد أن التغذية العكسية هي شهادة الضمان الدائمة لأدائك الجيد.

ثانيا: توجيه وتقويم الأداء Guiding and Assessing Performance

1- أهمية توجيه وتقويم الأداء

The Essence of Guiding and Assessing the Performance

تهدف منظومة الأداء إلى الوصول بالأداء الفردي والجماعي إلى أفضل المستويات. ولذلك؛ فإنه كما سبق وأن ذكرنا، فإن **المرحلة الأولى من عملية إدارة الأداء**: كانت تتركز على التخطيط ووضع الأهداف وذلك من خلال الوصول إلى اتفاق متبادل بين الرئيس والمرؤوس في الآتي:

- مسئوليات العمل ومعايير الأداء.
- ما عوامل نجاح المنظمة؟
- ما الأهداف الخاصة بالمنظمة؟
- ما أهداف التطوير الشخصي للفرد؟

وتحتاج هذه المرحلة بعضًا من الوقت واستخدام مهارات الاتصال والاتفاق وتركيز الانتباه، لضمان وضوح مسئوليات العمل والاتفاق عليها. وعلى المشرف في هذه المرحلة أن يخلق مناخًا ديناميكيًا من التعاون والحوار مع المرؤوسين، للتوصل إلى إتقان والتزام متبادل حول تنفيذ الخطة.

أما المرحلة الثانية من عملية إدارة الأداء: فهي تركز على مراقبة الأداء وتوجيهه من أجل مساعدة المرؤوس على تحقيق التوقعات المحددة في المرحلة الأولى، ويكون دور المشرف في تحقيق هذا الأداء المستقبلي مثل دور المدرب أو الموجه.

ويتمثل الهدف من مراقبة وتوجيه الأداء في هذه المرحلة في مد يد العون للمرؤوسين في تنفيذهم لمسئولياتهم التي تم وضعها في المرحلة الأولى، أو مرحلة وضع الأهداف.

وتحدث عملية التوجيه بصفة أساسية في مكان العمل بمجرد اضطلاع المرؤوسين بمهام عملهم، ويشعر المشرف أو المرؤوسون أنفسهم أن هناك حاجة لعملية التوجيه.

ويأتي التوجيه بثماره عندما يكون هناك حوار مفتوح بين المشرف وبين المرؤوسين، بما

في ذلك تقديم التغذية العكسية حول أدائهم. ويتطلب ذلك ضرورة العمل على وضع توقعات واضحة في الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف، ثم توجيه المرؤوسين للعمل طبقًا لمستويات العمل المطلوبة والمحققة لهذه الأهداف.

ويجب أن يكون أسلوب التوجيه هادفًا ويعمل على تشجيع تواصل عملية الاتصال والتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس، وهذا التواصل سوف يساعد الأفراد على الاستمرار في تحقيق نتائج جيدة.

ويتطلب ذلك أيضًا العمل على تقوية مصادر القوة الذاتية لدى الأفراد وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبمعنى آخر: تعزيز قدرات المرؤوسين على المساهمة الفعالة في نجاح المنظمة أو المنشأة في النجاح لتحقيق أهدافها.

2- ما هو المقصود بالتوجيه؟ What is meant by Guiding?

التوجيه هو جزء رئيسي من عملية القيادة، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضي بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم. ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وتجويده في نفس الوقت.

ومع تسليمنا باختلاف قدرات الأفراد في عملية توجيه الآخرين، حيث أنها قد تمثل صعوبة أو أمرًا غريبًا عند البعض، وقد تكون عملية طبيعية يجيد ممارستها البعض الآخر، إلا أننا لا نستطيع أن نتجاهل دورها العميق والداعم من جانب المشرفين لمعاونة المرؤوسين في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة. ومن خلال هذه العملية يقوم التوجيه بتقوية قدرات المرؤوسين على المساهمة الفعالة في نجاح المنظمة.

ولكن كيف يرى المديرون والمشرفون عملية التوجيه؟

لا شك أن آراءهم سوف تتباين حول الإجراءات الواجب إتباعها لتوجيه الأفراد، فقد يعتقد البعض أن الموجه عليه أن يعلم مرؤوسيه المهارات، بينما يعتقد البعض الآخر أنه يجب عليه مساعدة الأفراد في إنجاز أشياء قد لا يعلم الموجه نفسه كيف يمكن تأديتها.

وينظر بعض المديرين لعملية التوجيه على أنها أمانة تتطلب المزيد من الصراحة من أجل العمل على تفسير سلوك الآخرين. وهناك البعض الآخر أيضًا الذي ينظر إليها على أنها عملية شحذ وإثارة للهمم وتقديم المعاونة.

ولكن هل من الضروري أن يدرك المديرون صورة واضحة ومتفق عليها لدورهم في عملية التوجيه في مكان العمل؟

لا شك أن ذلك أحد أهداف نظام إدارة الأداء، ولضمان مستوى مرتفع من الأداء يتم تحقيقه من خلال التوجيه وإعطاء المشورة والمراقبة.

3- مهارات إدارة الأداء الفردي Individual Performance Management Skills

يحتاج جميع المديرين والمشرفين إلى مهارات الأداء الفردي من حيث:

- وضع توقعات واضحة وتنظيم العمل في مناخ من التعاون.
- الإمداد بالتوجيه في الوقت المناسب والذي يفي باحتياجات الأفراد ومواقف العمل.
- توفير الظروف المناسبة للحصول على التغذية العكسية البناءة والداعمة.
- التوجيه والأداء المتطور.. تختلف أساليب التوجيه الفردي حسب الموقف ومواصفات الفرد نفسه، وحتى تكون فعالًا في موقعك كمدير وموجه، يتعين عليك استخدام الأسلوب المناسب للفرد والموقف، وفي نفس الوقت يجب على المشرف أن يحدد طبيعته اتجاهاته وميوله في عملية التوجيه، بحيث يكون على ثقة بالأسلوب الذي يجيد استخدامه.

نماذج التوجيه

أـ النموذج الأول للموجه: المدرس Teacher

ماذا؟

تعليم مهارة معينة تنقص الفرد، شرح منطلق أو سياسة أو إجراء حينما لا يتوفر إلا طريق واحد صحيح.

كيف؟

- يعرض للمرؤوسين كيفية أداء المهمة أو تنفيذ المهارة.
- يشرح النقاط الجوهرية.
- يعطى الفرصة للمرؤوس أن يراه وهو يطبق عمليًا بنفسه لمرة ثانية.
- يجعل المرؤوسين يؤدون الأجزاء السهلة والصعبة من المهمة أو النشاط.
- يساعدهم في إتمام العمل بأكمله.
- يتركهم يقومون بالعمل بأنفسهم ويراقبهم ويصحح أداءهم عند الضرورة.
- يدعهم يؤدون العمل دون أدنى تدخل منه.

من يبدأ؟

- عادة ما يبدأ الموجه عملية التفاعل.

ب- النموذج الثاني للموجه: مراقب أو ناصح Advisor

ماذا؟

إننا نتعامل مع مشكلة خاصة بالأداء، تحتاج إلى تنمية مستمرة للمهارات التي يحددها الموجه أو المرؤوس، فهو مراقب للتقدم، ومعاون في حل المشكلة

كيف؟

- حدد مشكلة الأداء أو متطلبات تنمية المهارة المطلوب تنميتها.
- استكشف مع المرؤوسين الذين تشرف عليهم الطرق المختلفة لحل المشكلة أو التعامل مع متطلبات تنمية المهارة.
- ضع خطة عمل كي تتبعها من أجل تعديل أو تطوير مهارات المرؤوس.

من يبدأ؟

يمكن أن تكون المبادرة من المشرف (الموجه) أو من المرؤوس الذي يتلقى التوجيه.

جـ النموذج الثالث للموجه: الميسر Facilitator

ماذا؟

تطوير أداء العاملين، حيث يعمل من أجل مساعدة الآخرين على حل مشاكلهم وزيادة معارفهم وإدراك مسئولياتهم. ويركز على مساعدتهم للوصول إلى الحلول من واقع خبراتهم الشخصية.

كيف؟

- يضع أهداف الجلسة الطويلة والقصيرة المدى.
- المعاينة على الواقع لمعرفة الموقف الراهن.
- يوفر البدائل أو الاستراتيجيات التبادلية أو خطوط سير العمل.
- المرؤوس في تحديد ماذا يجب عمله؟ ومتى؟ ومن سيقوم بتنفيذه؟

من يبدأ؟

- عادة ما يبدأ الشخص المرؤوس أو المستهدف بالتفاعل.

الفصل الثامن

تقييم أداء العاملين

Employees Performance Evaluation

Employee Evaluation

Excellent

Very Good

Good

Average

Poor

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍ **أولاً : تقييم الأداء :**

1- ماذا يعني (التعريف)؟
2- لماذا (الهدف)؟
3- أساسيات عملية الرقابة.
4- كيف (الشروط الضرورية في برنامج تقييم الأداء)؟
5- تقييم الأداء كنظام.

✍ **ثانيًا : مقابلة تقييم الأداء.**

1- ماذا؟
2- حاجة الموظف لمقابلة التقييم.
3- خصائص مقابلة التقييم.
4- التخطيط لمقابلة فعالة.
5- أنواع مقابلة التقييم.
6- مهارات مقابلة التقييم.
7- عملية مقابلة التقييم.
8- ملخص لمقابلة التقييم.

✍ **ثالثًا : العيوب والصعوبات والوصايا :**

1- الصعوبات.
2- الوصايا العشر لتقييم الأداء.
3- العلاقة ما بين تقييم الأداء ومعدلات الأداء.

الفصل الثامن

تقييم أداء العاملين

أولا: تقييم الأداء Performance Assessment

1- ماذا يعني [التعريف] What is it?

قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة.

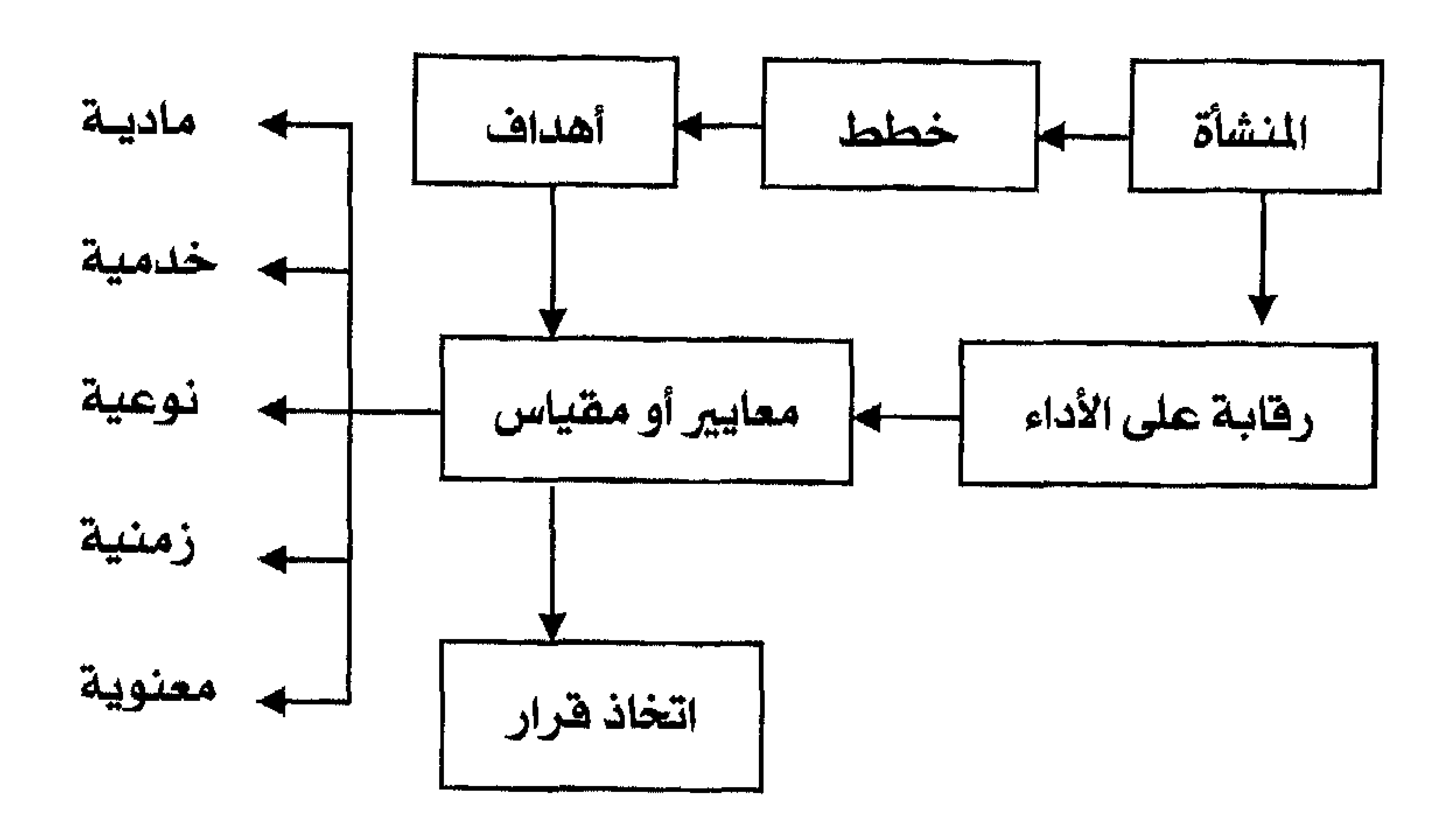
2- لماذا [الهدف] ؟(Why (The Purpose

- قياس كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.
- كفاءة سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.
- تحديد كفاءة سياسات التدريب والاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص الترقي.
- توطيد العلاقة بين المشرفين ومرؤوسيهم (تحسين الاتصال وزيادة التعارف).
- إلمام الأفراد بنواحي القصور في أدائهم ومدى حاجتهم للتدريب.

3- أساسيات عملية الرقابة The Basics of the Monitoring Process

3-1- وضع معايير أو مقاييس الرقابة:

وهي عبارة عن تحديد معايير مناسبة لقياس الأداء.



2-3- تقييم الأداء في ضوء المستويات المقررة.

3-3- تصحيح الانحرافات.

4-3- كيف تكون رقابة المدير أو المشرف إستراتيجيًا؟

- ما أفضل المعايير التي تعكس أهداف إدارتك؟
- ما أفضل المعايير التي تتعرف من خلالها على الأهداف التي لم تتحقق؟
- أي هذه المعايير يقيس الانحرافات غير العادية؟
- ما المعايير التي تعطيك البيانات التي توضح أو تحدد المسئولية عند حدوث خطأ؟
- ما المعايير التي يمكن استخدامها بأقل تكلفة ممكنة؟
- ما المعايير التي تكون أسهل في استخدامها نظرًا لإمكانية أو سهولة الحصول على البيانات اللازمة لها؟

4- كيف [الشروط الضرورية في برنامج تقييم الأداء]؟

How? {Essential Conditions in Performance Assessment Process}

- إقناع الإدارة العليا بجدواه حتى تساهم فيه ماديًا وأدبيًا.
- فهم الرؤساء المباشرين والمشرفين لأهداف التقييم، حتى يستطيعوا أن يراعوا الدقة والعدالة في التقييم.

- تعليمات صريحة وواضحة وتفصيلية مع كل مشرف أو رئيس، لتوحيد الأساس المستخدم عند التقييم.
- المعايير الثابتة التي يمكن أن يستخدمها الجميع للحكم على الأفراد.
- تدريب القائمين بالتقييم بصورة مستمرة على كيفية وضع التقارير والحكم على الأفراد.
- استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد، تحتوي على المعلومات الكافية للتقييم، على أن تكون مقسمة بطريقة تساعد على التحليل (معلومات - مهارات-اتجاهات)، وتحدد الأوزان للصفات بحيث تمثل مجموعات كفاءة الفرد الكلية.

المتطلبات:

- معايير أو مستويات أداء مقبولة.
- معلومات متاحة لقياس السلوك الوظيفي.
- إجراءات لتصحيح القصور وعبور المسافة بين الأداء الفعلي والمستهدف.

5- تقييم الأداء كنظام A System of Performance Assessment

5-1- المدخلات:

- **الأهداف:** تختلف العوامل الواجب استخدامها باختلاف الأهداف.
- **مكافأة أو عقاب:** ويتم قياس العوامل التي تؤثر في إنتاج الفرد وكفاءته الإنتاجية أولاً، مثل كمية الإنتاج، درجة الجودة، مدى تأثيره في زملائه في العمل، تأثيره على العملاء، مقدار الرقابة الفنية اللازمة عليه لاستخدامه لأدوات ومهمات العمل.
- **تعريف الفرد بنفسه:** العوامل المتعلقة بالفرد، مثل الشخصية، الاستعداد، الأمانة، الانتماء، القيادة، الشجاعة، الصبر، التصرف، الطموح.

5-2- الأنشطة (العمليات):

تحديد العوامل المستخدمة في عملية التقييم:

- الإكثار من عددها غير مطلوب، وأثبتت الدراسات أن المناسب هو 7-12 عامل. فالأفراد ذو الوظائف البسيطة يسهل تقييمهم غير الأفراد ذو الوظائف المعقدة.

- تحديد وزن كل عامل من العوامل المستخدمة، ويختلف ذلك من فرد لآخر حسب نوع المهنة أو الوظيفة التي يشغلها، ولذلك يجب تكوين لجنة من بعض المديرين لأخذ رأيهم في ذلك.
- تحديد طريقة تقييم كل عامل من عوامل التقييم في المراتب المختلفة.

عوامل تقدير كفاية العاملين		
عوامل خاصة بالإنتاجية	المعرفة بالعمل ومتطلباته	التفاصيل والإجراءات والكيفية.
	كمية الإنتاج	مدى تحقيق معدلات الإنتاج المقررة.
	جودة الإنتاج	مدى إتقان العمل ومراعاة قواعد الأمن الصناعي والظروف والإمكانات.
عوامل متصلة بالسلوك	التعاون	مع الزملاء في الداخل والمتعاملين من الخارج.
	الاعتماد	على تقديره لمسئولياته وحاجته للمتابعة.
	الحرص	على الأدوات والآلات وتجنب الإسراف في المواد.
	المواظبة	مواعيد الحضور والانصراف.
	إدارة الوقت	الفترة التي يقضيها في العمل الحقيقي.
	السلوك الشخصي	الخُلق.
عوامل متصلة بقدرات العامل	المبادأة	إدخال التحسينات والابتكارات المفيدة.
	الإشراف	توجيه وتصحيح العاملين.
	التنظيم	توزيع الجهود للمجموعة والفرد والمتابعة.
	الاستعداد	التجاوب للتوجيهات والتعليمات.
	التدريب	قدرته على الاستفادة من التدريب

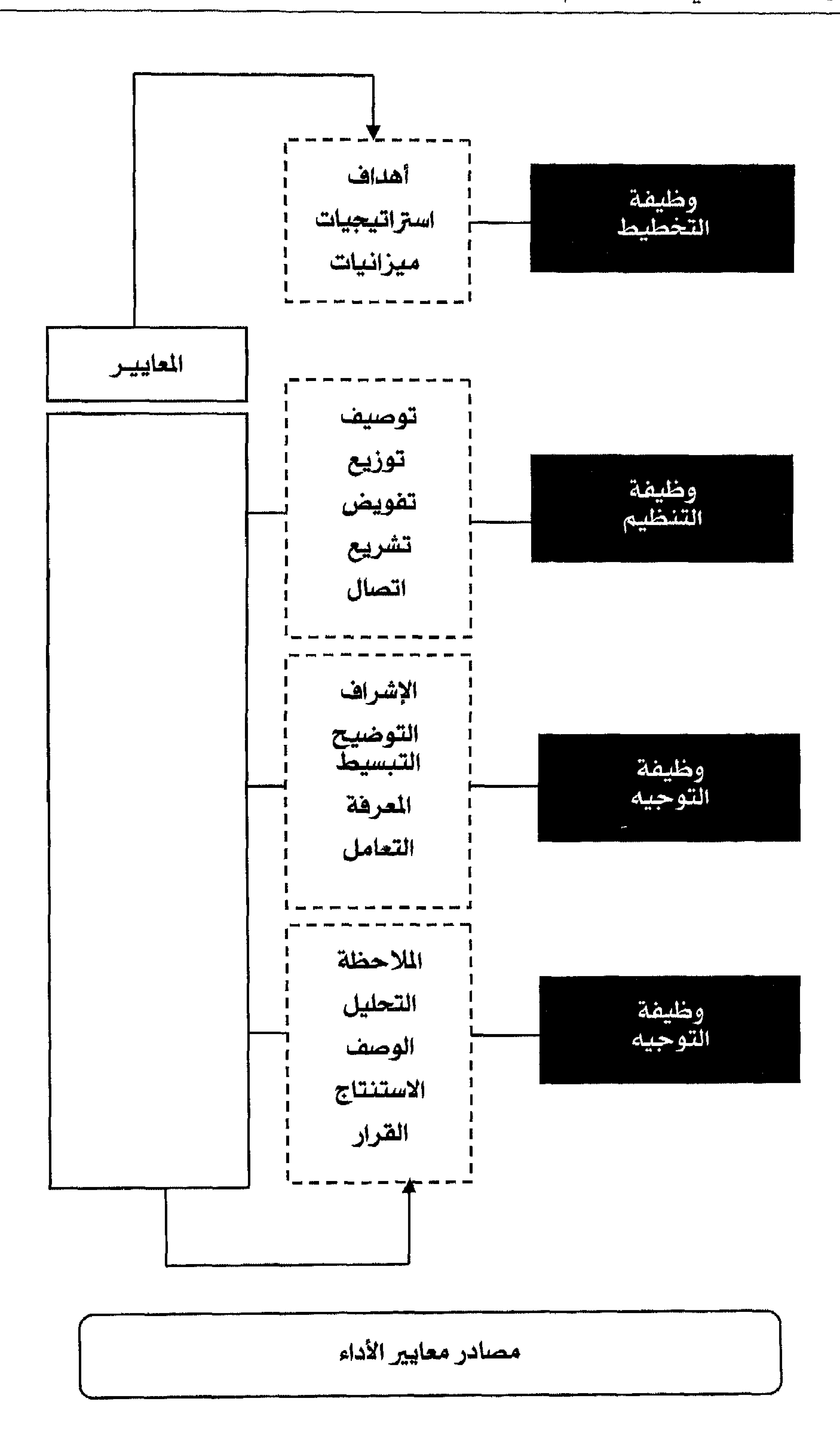
3-5- المخرجات :

5-3-1- محصلة الأداء الوظيفي :

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- إتاحة الفرصة للعاملين ليحسنوا أداءهم ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجر.
- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وإثبات الذات والحصول على احترام الآخرين.

5-3-2- ويوفر بيانات عن :

- الإنتاجية في صورة رقمية.
- الجودة في الأداء أو المنتج.
- سلامة إجراءات الصيانة والأمن والمتابعة.
- استثمار الإمكانات بصورة مناسبة.
- مستوى أداء العاملين.



مصادر معايير الأداء

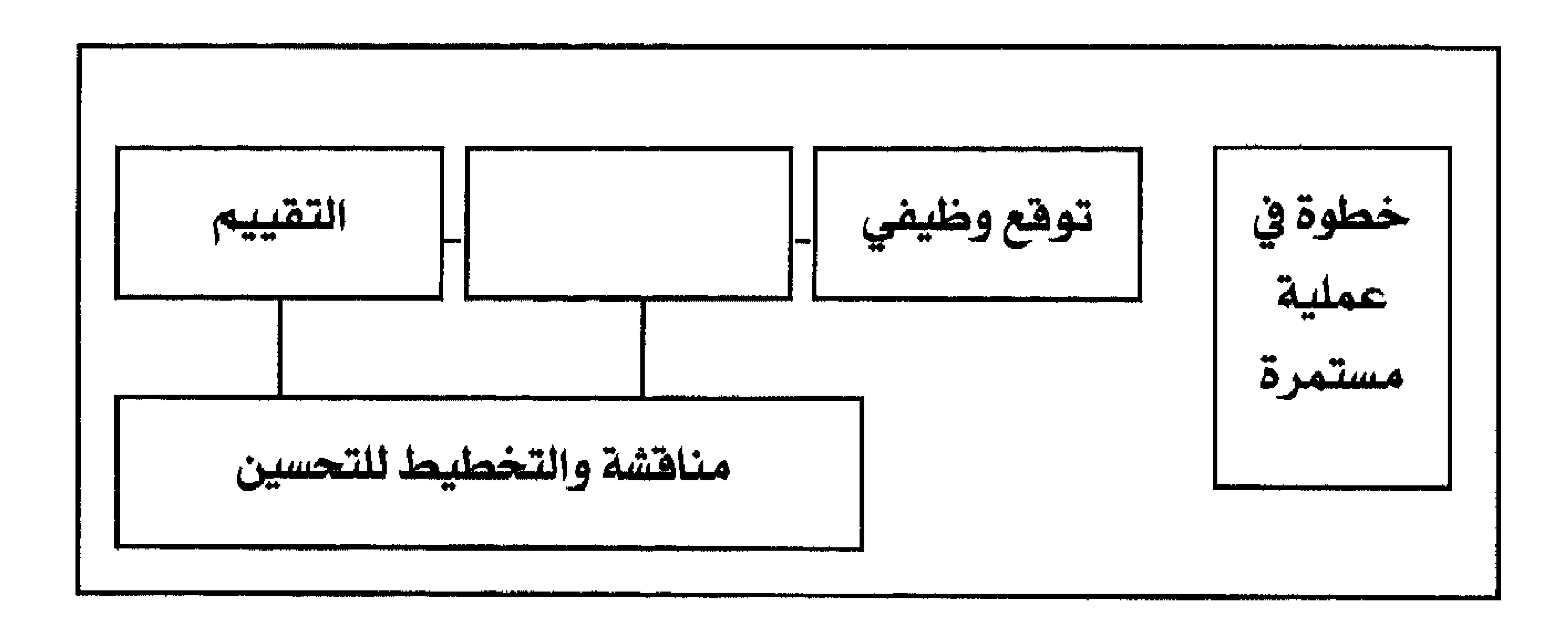
ثانيا: مقابلة تقييم الأداء Performance Assessment Meeting

1- ماذا؟

- هي: مقابلة خاصة بين المشرف ومرؤوسيه.
- موضوعها: أداء الموظف خلال العام.
- غرضها: توصيل محتوى التقييم الفعلي للموظف.

2- حاجة الموظف لمقابلة التقييم:

- يريد أن يعرف هل أداؤه مرضٍ أم لا.
- إذا كان غير مرضٍ فسوف يحاول تحسين أدائه.
- نوع من التغذية العكسية عن الأداء تمنع تحول العادات غير المرغوبة والسلوك غير المرضي لسلوك دائم.
- يستطيع أن يحصل على التقدير عندما يكون الأداء ممتاز.
- من حق الموظف أن يعرف أداءه الضعيف قبل التسجيل، ولذلك يجب أن يحسن أداءه خلال الفترة المتبقية.



لها أهداف محددة ويجب التعبير عنها بلغة ما سوف يحدث.

3- خصائص مقابلة التقييم :

3-1- التحكم في المقابلة عن طريق المشرف:

- لا يجعل الاستمارة المستخدمة هي التي تقود المناقشة بصورة مطلقة.
- يكون لدى المشرف القدرة على السيطرة على المقابلة.
- يحدد بوضوح ما سوف يتحدث عنه بالترتيب المناسب للهدف.
- يحتفظ بخط سير المقابل صحيحًا.

3-2- يوظف المشرف استراتيجية مرتبطة بالأهداف:

- يحدد الأهداف الفرعية أو المرحلية بما يتناسب مع الهدف العام من المقابلة.
- يقترح الأهداف والاستراتيجيات.

3-3- يستخدم المشرف مهارات سبق التدريب عليها:

- يحافظ على موضوع المقابلة ولا يخرج عنه.
- يكون قادرًا على جعل الموظف يعرف، ويريد التطوير.

3-4- هل؟ الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يعرف الموظف واجبه الحقيقي في العمل؟
- هل يقوم الموظف بتنمية هدف معين أو أكثر للمقابلة للحصول على نتائج جيدة؟
- هل يستطيع المشرف أن يتحكم في المقابلة وليس مجرد استيفاء الاستمارة؟
- هل قام بإعداد خطة من أجل المقابلة؟
- هل يمتلك المهارات اللازمة للسيطرة على المقابلة؟

4- التخطيط لمقابلة فعالة:

عندما تكون نتيجة التقييم..

4-1- مرضية: من أجل الترقية (إعداد خطة لتنمية مهاراته): يجب إتباع الخطوات التالية:

- يراجع المشرف تقييم الأداء الذي قام به.

- مناقشة خطط الموظف ومساعدته في صياغتها.
- ابتكار خطط جديدة مناسبة لتنمية أداء الموظف، يتم تقييمها في المقابلة القادمة.
- استعراض التقدم الحادث منذ المقابلة السابقة إذا كان قد تم إجراء أي مقابلة

2-4- **مرضية:** من أجل المتابعة ولا ترقية (المحافظة على الأداء) ويجب مراعاة الأمور التالية:

- تحديد أفضل الطرق لاستمرار الأداء المرضي.
- هل يجب استخدام التفويض – المشاركة – أساليب أخرى؟
- هل يتوقع الموظف الترقية وكيف نحقق توقعه بهدوء؟

3-4- **غير مرضية:** قابل للتصحيح (تخطيط للتصحيح)

تتضمن ثلاثة قرارات رئيسية:

- هل نسعى إلى التحسين في جميع مجالات القصور؟
- كيف نعود الموظف على اقتناعه بحاجته للتحسين؟
- مقدار التحسين الذي يجب أن نسعى إليه؟

5- أنواع مقابلة التقييم..

1-5- أخبر وبع:

مقابلة توجيهية، يعرف منها الموظف كيف يؤدي عمله، يبيع له المشرف فكرة المزايا التي تعود على أدائه عندما يضع أهدافًا معينة من أجل التطوير إذا لزم الأمر.

2-5- أخبر وأنصت :

تزود المرؤوسين بفرص المشاركة والحوار مع الرؤساء، والهدف هو قيام المشرف بتوضيح نقاط القوة والضعف للمرؤوسين.

3-5- حل المشكلات :

المشاركة في حوار نشيط ومفتوح بين الرئيس والمرؤوس حول المقترحات والتصورات للمشكلات والخلافات.

4-5- المختلطة :

مزيج من:

- أخبر وبع.
- أخبر وأنصت.
- حل المشكلات.

6- مهارات مقابلة التقييم:

6-1- نسبة التحدث إلى الإنصات:

- حديث أقل للمشرف يساوي نجاح أكثر وفرصة أكبر للسيطرة على المناقشة.
- نجاح المقابلة يعنى اقتناع المرؤوس بحاجته لتحسين أدائه. (كي يكون المشرف عامل تغيير يتحدث أقل).
- الاستخدام الإيجابي للصمت، كمهارة تدفع المرؤوس للحديث. أن الصمت لا يسيء لأحد ولا يصدر عنه أحكام.
- الاستخدام النشيط للأسئلة لتوجيه المقابلة نحو هدف معين أو أحد أهداف المقابلة.

6-2- أنواع الأسئلة:

- أسئلة تقييدية تكون إجابتها بنعم أم لا؟
- أسئلة ذات إجابة مختصرة لا تجعل المجيب يتحدث طويلًا مثل متى أو من؟
- أسئلة تقييدية جدًا وهي تستخدم أحيانًا وتكون عادة أطول من الإجابة.
- أسئلة ذات نهايات مفتوحة مثل التي:

– تذكره بمشكله أو حالة وتطلب رأيه أو كيفية علاجها.

– أن تكون في شكل طلب أو أمر مثل أخبرني عن هذا الموضوع أو أذكر بعض التفاصيل.

- أسئلة مفتوحة أكثر من الأسئلة التقييدية ومفتوحة أقل من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة.

3-6- الاستجابة للمدخلات : هناك نوعان من الاستجابة.

الأولى: استجابة تقاطع وتحول الحديث:

- **حكم:** (ما كان يجب أن تفعل).
- **نصيحة:** (لو كنت مكانك لأخذت دورة تدريبية مسائية).
- **سخرية:** (ويا ترى أين تعلمت ذلك).
- **صرف انتباه:** (يحول موضوع الحديث).
- **تهكم:** (عالج الأمر بذكاء أكثر).

الثانية: استجابة تشجع على تدفق الكلمات:

- الصمت وإيماءات لمواصلة الحديث.
- يمكن إعادة ما يقوله الموظف.
- تؤكد له أنك تصغي إليه أو أنك توافقه.
- تعليق أو نصيحة أو حكم.

4-6- المحافظة على المقابلة في المسار الصحيح:

- وجه الحديث حول الوظيفة وليس الموظف.
- تجنب أن يدخل الموظف خندق الدفاع طول الوقت، وذلك عن طريق تقليل حاجته لتصعيد دفاعه، قف في بعض الأجزاء بجانبه؟
- تجنب أنت أيضًا الدفاع عن نفسك .
- اختر كلماتك بعناية (معبرة وواضحة).
- تجنب التعبيرات والأحكام المطلقة.

7- عملية مقابلة التقييم:

7-1- إعداد ما قبل المقابلة:

يجب إخبار الموظف قبل المقابلة بالأهداف العامة واستعراض تفاصيل المقابلة، ويكون ذلك عن طريق استبيان موجز مصمم للتحليل الذاتي لإظهار :

- نقاط القوة.
- نقاط الضعف.
- الاحتياجات المستقبلية من أجل التدريب وخبرة العمل.
- الأهداف الشخصية.

يحتاج المدير الذي يجرى المقابلة إلى الإعداد بالطرق التالية:

- دراسة تقارير الموظفين الحالية.
- الاستفسار عن أي أمور تحتاج لتوضيح من المديرين الآخرين.
- دراسة ملخص مقابلة تقييم الأداء الأخيرة.
- تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها.

7-2- المقابلة: يجب أن تكون مبنية على الخطة:

- شرح الهدف العام والمجالات التي سوف يشملها الحديث.
- مناقشة الوظيفة من منطلق الأهداف والاحتياجات ونقاط القوة والضعف ومشاكل التطبيق.
- مناقشة المستقبل من منطلق الأهداف والتغييرات في الوظيفة والاحتياج لمزيد من الخبرة والتدريب.
- ملخص الاتفاقات عن العمل المطلوب.

7-3- الشروط الأساسية لنجاح المقابلة:

- أن يكون الجو غير رسمي ومريح بقدر الإمكان.
- يستخدم المشرف اتجاه حل المشاكل (أسئلة مفتوحة).

- يصغى بعناية ليؤكد الاهتمام.
- يتجنب المشرف الإجبار وفرض الحلول، ويجب إبراز النتائج.
- يتجنب المشاكل التي تنتج عن الاتصال البشري ويقوم بصورة دورية بمراجعة ما تم الاتفاق عليه وتلخيص المناقشة.

4-7- ما بعد المقابلة:

- يقوم المشرف بتلخيص النتائج بعد المقابلة مباشرة كي تحفظ كسجل للمقابلة.
- يجب متابعة أية نقاط تنشأ وتحتاج لتوضيح من المشرفين المباشرين أو موظفي شئون العاملين.
- في مجال تنفيذ أي اتفاق، يجب الاستفادة بنتائج المقابلات ويكون من الضروري الترتيب لمقابلة مع مدير شئون العاملين لمتابعة تطبيق النتائج التي يكون لها أثر في نطاق العمل.

8- ملخص لمقابلة التقييم:

- يمكن تحقيق فاعلية مقابلة التقييم بواسطة مستوى مرتفع لمشاركة المشرف ويكون مقنعًا.
- يؤدي نجاح المشرف في مساعدة الموظف وإظهار ثقته فيه، إلى الصراحة وقبول النتائج.
- توفير المناقشة المفتوحة ذات الاتجاهين للمشاكل.
- وضع أهداف أصعب يسعى الموظف لتحقيقها بالعمل على زيادة الفرص من أجل الأداء المحسن.
- توفير التغذية العكسية بدلًا من النقد يدعم علاقة المرؤوس والمشرف.

9- افعل ولا تفعل:

9-1- افعل:

- أعد نفسك مقدمًا.
- ركز على تحسين الأداء.
- ضع مقياس للتقديرات.
- حدد خطوات معينة للتحسين.
- راع دورك في أداء الموظف أثناء العمل.
- دعم السلوك الذي تريده.
- ركز على الأداء المستقبلي

9-2- ولا تفعل:

- أعط الموظف محاضرة.
- اخلط أو اربط بين تقييم الأداء والمرتب والترقية.
- ركز على الجوانب السلبية.
- كن ناقدًا بصورة مكشوفة.
- اتفق مع الموظف في كل شيء.
- قارن أداء الموظف بأداء الآخرين.

ثالثًا : العيوب والصعوبات والوصايا Defects, Difficulties and Commandment

1- الصعوبات Difficulties

مهما كان المشرف حريصًا عند تقييمه لمرؤوسيه، فإن نتائج التقييم لابد وأن تعكس ميوله واتجاهاته ومواطن الضعف فيه، وعلى المشرف أن يلاحظ عادة الأخطاء التالية :

1-1- يظهر تأثير الهالة عندما يغلب تقييم المشرف لأحد خصائص أو مهارات الموظف على بقية عناصر التقييم الأخرى صعودًا أو نزولًا، فنجد أن المشرف عندما يقيم أحد المرؤوسين بأنه متوسط المهارة المهنية، يميل أيضًا لتقييمه كمتوسط بقية المهارات

الأخرى مثل: معرفة الوظيفة، والدقة في العمل والتعاون مع الزملاء. والالتزام بمواعيد العمل، وغيرها من العناصر التي يقيم على أساسها الموظف، وذلك بالرغم من أن الموظف قد يكون ممتازًا أو أكثر من ممتاز في هذه العناصر.

2-1- أحيانًا يكون لدى المشرف ميل – في وقت ما أو مناسبة ما – إلى أن يكون متشددًا أو متساهلًا أكثر من اللازم. فيأتي تقييمه غير دقيق إذا ما قورن بتقييم بقية المشرفين لمرؤوسيهم. ولا شك أن هذه الظاهرة، تسبب مشكلة لإدارة الشركة وللمرؤوسين الذين يقيمهم مشرفون مختلفون، فإذا جاء تقييم أحد الموظفين بدرجة جيد أو ممتاز وكان السبب في ذلك هو تشدد المشرف، وجاء تقييم موظف آخر من قسم آخر بدرجة ممتاز نتيجة لتساهل المشرف، فإن الإدارة ستخطئ قطعًا عندما تقرر ترقية (ترفيع) الموظف الثاني وتترك الموظف الأول الأكثر كفاءة.

3-1 أحيانًا يشعر المشرف أنه لا يعرف جميع التفاصيل اللازمة لتقييم المرؤوس كممتاز أو كضعيف، فإنه يكتفي في هذه الحالة، بأن يقيم كل فرد من مرؤوسيه بدرجة متوسط أو جيد، وبذلك يشعر براحة الضمير لأنه لم يسبب أذى لأي موظف، حيث أن تقييم المرؤوس في هذه الحالة لن يؤثر على علاوته السنوية أو ترقيته في موعده، ولكن المشرف الذي يفعل هذا يقتل فرص الترقي أو فرض القفزات الاستثنائية أمام مرؤوسيه الممتازين. لهذا فإن المشرف الذي يتبع هذا الأسلوب، عليه أن يبادر فورًا بإعداد بطاقة تقييم مرحلية لكل مرؤوس، بحيث يدون فيها رأيه عن مميزات وأساليب أداء الموظف كل شهر مثلًا، أو كلما أتى بتصرف جيد أو تصرف سيئ، حتى يتم تقييمه النهائي على أساس متوسط التقييم للمراحل المختلفة، وبذلك يكون أكثر دقة، وأكثر بعدًا عن التقييم الخاطئ.

4-1- أحيانًا يؤثر التحيز الشخصي للمشرف على نتيجة تقييمه للمرؤوسين، فنجد أنه يقيم المرؤوس الذي يحبه ويرتاح إليه شخصيًا بدرجه أعلى مما يستحق والعكس صحيح، خصوصًا إذا كانت طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس من النوع الذي يصعب قياسه "كمًا أو كيفًا".

والمشرف الذي يريد أن يحد من تأثير التحيز الشخصي، يحتاج إلى ضرورة وضع معايير كمية بقدر المستطاع للعناصر التي يقيم على أساسها المرؤوسين. كما أنه من الضروري أن يتجنب أي مرؤوس له في اللحظات التي يشعر بحالة من الضيق أو الغضب، فإن المشرف مهما كان يبغض أحد مرؤوسيه، فلابد أن درجة شعوره بالبغض نحوه تختلف من وقت لآخر، حيث يشعر في لحظة ما أنه لا يستطيع أن يراه ولا يتصور أنه يمكن أن يعمل معه، وفي لحظة أخرى قد تقل حدة البغض هذه بشكل ملحوظ، وربما تصل إلى الحب، فإذا قيم المشرف أحد مرؤوسيه وهو في الحالة الأولى فإنه بلا شك سيكون متجنيًا عليه متشددًا ضده بدرجة غير مقبولة أما إذا قيمه، وهو في الحالة الأخرى، فإنه سيكون معتدلًا إلى حد مقبول، ولهذا فإن المشرف مطالب بتطبيق هذه القاعدة.

"لا تقيم مرؤوسك الذي لا تحبه شخصيًا، إلا في الحالات التي تكون راضيًا عنه نسبيًا".

1-5- يؤثر السبب الذي من أجله يقيم الموظف على نتيجة التقييم، فإذا كان التقييم بهدف الحصول على علاوة أو حافز من نوع ما، فإن المشرفين عادة ما يميلون إلى التساهل في التقييم، ورفعه بصورة أو بأخرى، وذلك على العكس مما إذا كان التقييم بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، فإن التقييم هنا سيكون متجهًا ناحية التركيز على نقاط الضعف في الموظف، لإظهار حاجته إلى التدريب.

2- الوصايا العشر لتقييم الأداء Ten Commandments of Performance Assessment

عزيزي المشرف أنت لا تستطيع أن تتجاهل تقييم مرؤوسيك باستمرار، سواء رغبت أو لم ترغب، ولهذا فإن أحد المهارات الأساسية التي تميز المشرف الفعّال هي قدرته على تقييم موظفيه بطريقة موضوعية عادلة. **ولذلك فإننا نزودك هنا ببعض النصائح التي تساعدك على أداء هذه المهمة بنجاح.**

2-1- لا تحاول أبدًا أن تجعل الموظفين يقيمون بعضهم البعض، فإن هذه المهمة هي أحد المهام الإدارية التي يختص بها المشرف أو المدير وحده.

2-2 لا تحاول أبدًا أن تناقش تقييمك لأحد المرؤوسين مع زميل له، ولتكن مناقشتك لأي موظف محددة في نطاق أداءه هو فقط.

3-2- يجب ألا تقيم أداء المرؤوس مرة واحدة في السنة على الأقل فإذا استطعت أن تقيمه مرتين أو أكثر فإن هذا أفضل، ولتعلم أنك إذا انتظرت طويلًا دون أن تقييم مرؤوسيك فإنك ولا شك سوف تنسى المستوى الحقيقي لأدائهم، كما أنك ستفتقد معرفة مدى تطور هذا الأداء مع الزمن.

4-2- لا تبالغ في مرات التقييم لأنك سوف تتأثر بالأحداث اليومية التي تقع أثناء قيام المرؤوس لأداء مهامه، وقد تشد انتباهك هذه الأحداث اليومية عن تكوين الصورة العامة لأداء الموظف التي تحتاجها أنت وتحتاجها المنشأة أيضًا.

5-2- عند تقييم أداء الموظف فإنه من الواجب أن ينصب تقييمك على طريقة أدائه واستخدامه للمهارات التي يتطلبها العمل فعلًا، وليس على أساس الأعمال التي تعتقد أنه قادر على أدائها، فقد يكون هناك موظف ممتاز في إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ولكنه سيئ في عمليات حفظ الأوراق داخل الملفات، فإذا كانت وظيفته هي إدخال البيانات للحاسب الآلي فقط فلا تهتم بعدم قدرته على حفظ الأوراق، وليكن تركيزك على قياس مهاراته على إدخال البيانات بشكل جيد وبدون أخطاء.

6-2- عندما تناقش الموظف في أدائه، فاجعل وقت المقابلة كافيًا لكي تشرح للموظف جوانب القوة وجوانب الضعف في أدائه، امنحه الفرصة لكن يسأل ما يريده من أسئلة واستفسارات بخصوص أسلوبك في التقييم واجعله يخبرك بصراحة عن رأيه في التقييم.

7-2- لا تنه لقاء المناقشة قبل أن تزيل جميع جوانب اللبس في تقييم الأداء وأهدافه وتوقعات الموظف بخصوصها.

8-2- كن عادلًا ونزيهًا في تقييمك فإذا كان عمل الموظف سيئًا، قل له هذا صراحة، ثم ساعده على أن يتبين بنفسه مواضع السوء في الأداء وكيف يعمل على تحسينها.

9-2- خفف من نقدك باللجوء دائمًا إلى ذكر بعض المحاسن قبل أن تذكر المساوئ.

10-2- اعمل على متابعة فحص أداء موظفيك بعد المقابلة وتبين ما إذا كان هناك تحسن في أدائهم، وافحص المشاكل التي تواجههم فإن ذلك يشعر المرؤوسين باهتمامك بهم، ويدفعهم إلى تحسين أدائهم بكل الوسائل الممكنة ليصبحوا عند حسن ظنك بهم

3- العلاقة ما بين تقييم الأداء ومعدلات الأداء.

لو شاهدت من يمارس لعبة الاسكواش لأدركت مدى حرص اللاعب الذي يضرب الكرة على نتيجة كل ضربة يؤديها، والنقاط المحسوبة له وفقًا لقواعد اللعبة.

أما لماذا كل هذا الحرص فهو أن كل لاعب يريد أن يقارن أداءه بالمقاييس التي حددتها قواعد اللعبة.

3-1- معدلات الأداء:

يشار إلى هذه المقاييس في مجال الأعمال بكلمة "معدلات" أو "معايير الأداء" وهذه المعدلات تخدم أغراض الرقابة في مجالات عديدة:

- أداء العاملين في مختلف النواحي كالمواظبة والإنتاج (كمًا ونوعًا).
- أداء الآلات وصيانتها (مثال الطاقة الإنتاجية اليومية، استهلاك القوى، وأعمال الصيانة الدورية.. إلخ).
- استخدام المواد (كميات التالف، والمرتجع، والمعيب.. إلخ).
- الأداء المالي والتكاليف.
- الأمن الصناعي (معدل الحوادث والإصابات، راحة العمال واطمئنانهم).

3-2- ما الذي تعنيه معدلات الأداء؟

تمثل الشروط أو المواصفات (الكمية أو النوعية) التي يتوقع أن تتحقق في أداء العامل أو الآلة أو المنتج أو الشركة ككل.

مقاييس الكفاية والرقابة على الأداء؟

لكي تتبين الإدارة مدى كفاية نشاط المشروع، فإنه يلزم أولاً تسجيل نتائج الأداء في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، واستخدام هذه البيانات في متابعة التنفيذ أولاً

بأول، وفي النهاية كل فترة. ويمكن تقسيم البيانات التي تحتوى عليها سجلات المشروع إلى نوعين أساسيين :

- بيانات مالية.
- بيانات إدارية.

وتتضمن الأولى بيانات عن التكاليف، والربح أو الفائض، والقيمة المضافة، أما الثانية فتشمل بيانات عن المدخلات والمخرجات في شكلها العيني، وتستخدم كمؤشر لقياس الإنتاجية.

الفصل التاسع

التمارين والحالات

Exercises and cases



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- أولاً : نموذج استمارة تقييم أداء.
- ثانيًا : مهارات مقابلة تقييم الأداء.
- ثالثًا : عناصر التقدير للمشرف.
- رابعًا : عناصر التقدير للموظف.
- خامسًا : الأفعال التي يجب استخدامها عند تحديد المسئوليات ومعايير الأداء.

الفصل التاسع

التمارين والحالات

أولا: نموذج تقييم الأداء Performance Evaluation Model

الاسم: .... المسمى الوظيفي : ....

التاريخ : .... تاريخ آخر تقييم : ....

عدد السنوات التي أمضاها الموظف في الوظيفة الحالية : ....

ملاحظة : يتم تقييم الموظف بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الآن.

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يصف وجهة نظرك بالنسبة لصفات المرؤوس المستهدف من التقييم.

1- المعارف المعرفة الكلية بواجبات ومسئوليات الوظيفة	☐ ممتاز معرفة كاملة بكل جوانب العمل ومراحله.	☐ مرضي مناسب، يعرف الأساسيات ويحتاج لبعض المساعدة.	☐ غير مرض لا يهتم مطلقا بأن يعرف.
2- الجودة الاهتمام والدقة والثقة في النتائج بغض النظر عن الحجم.	☐ ممتاز دقة متناهية بدون أخطاء	☐ مرضي مقبول، في العادة مع حدوث بعض الأخطاء أحيانا	☐ غير مرض الجودة غير متوفرة.
3- الكمية حجم العمل المقبول في الظروف العادية بغض النظر عن الأخطاء.	☐ ممتاز سريع يتجاوز التوقعات دائمًا في عمله.	☐ مرضي حجم الأداء في حدود المطلوب.	☐ غير مرض لا يحقق المطلوب منه.

4- التعاون تعامله وعلاقاته مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	ممتاز دائمًا متعاون ولديه الرغبة في المساعدة.	مرضي يعمل بطريقة جيدة مع الآخرين.	غير مرض ليس لديه استعداد للتعاون.
5- التفكير يفكر بطريقة سليمة ويتخذ قرارات منطقية.	ممتاز يعتمد على التحليل والدراسة ويلجأ إليه الآخرون للرأي.	مرضي يتعامل في معظم المواقف بطريقة مقنعة.	غير مرض الحكم أو التقدير الشخصي في عمله غير موجود.
6- المبادأة حرص الموظف على الأداء الأفضل والبحث عن الأفضل	ممتاز يعتمد عليه ولديه قدرة عالية على الابتكار.	مرضي يبتكر أعمال جديدة أحيانًا ويعرضها بطريقة سليمة.	غير مرض لا يتوافر لديه أي نوع من المبادأة.
7- الحرص الاهتمام بالمعدات والأجهزة.	ممتاز يضع الاهتمام بالمعدات والأجهزة في المرتبة الأولى	مرضي يتبع إجراءات الصيانة المطلوبة.	غير مرض لا يكترث بالمحافظة على المعدات.
8- التنظيم وضع أولويات العمل والاستعداد للأعمال المستقبلة والرقابة الجيدة	ممتاز يراقب ويضع الأولويات لمواجهة لأعمال الطارئة وغير الطارئة.	مرضي يفكر قبل أن يعمل.	غير مرض لا ينظم العمل.
9- المواظبة الحضور في المواعيد.	ممتاز دائمًا موضع ثقة ويعتمد عليه منضبط.	مرضي منتظم في الحضور وحريص على المواعيد عادة.	غير مرض غير منتظم.

ثانيا: تمرين مهارات مقابلة تقييم الأداء

Performance Evaluation Meeting Skills

1- التحدث والإنصات (كي يكون المشرف عامل تغيير):

- الحديث؟ ....
- الصمت؟ ....
- الأسئلة؟ ....

2- الأسئلة:

- أسئلة تقييدية: مثل ....
- أسئلة ذات إجابة تقييدية جدًا: مثل ....
- أسئلة ذات إجابة مختصرة: مثل ....
- أسئلة ذات نهاية مفتوحة: مثل ....

3- إستجابات تقاطع وتحول الحديث..

- حكم: مثل ....
- نصيحة: مثل ....
- سخرية: مثل ....
- صرف انتباه: مثل ....
- تهكم: مثل ....

4- استجابات تشجع على تدفق الكلمات:

- الصمت: .... كيف؟ : ....
- نصيحة: .... كيف؟ : ....

5- لكي تحافظ على مسار الحديث:

- هل توجه الحديث للوظيفة أو الموظف؟ كيف (مثال)

....

- تجنب ألا يدخل الموظف خندق الدفاع طول الوقت.
- كيف (مثال)؟ ....
- هل تقارن موقف الموظف بما كنت تفعله عندما كنت في نفس موقفه أو ظروفه؟ ولماذا؟ ....
- اختر كلماتك بعناية: قل ولا تقل ....
- تجنب استخدام التعبيرات مثل ....
- تجنب استخدام التعبيرات الأحكام مثل ....

ثالثا: تمرين عناصر التقدير للمشرف Supervisor's Evaluation Items Exercise

لجميع شاغلي الوظائف الإشرافية. حاول أن تحدد أمام كل درجة. ما هو مستوى الأداء المناسب؟

	عناصر التقدير	مستوى الأداء		
			أقل من	
1	ما مدى قدرته على إعداد برنامج العمل وتوزيع الاختصاصات وتفويض بعض سلطاته لمعاينة وإعطاء التعليمات بدقة ووضوح ومتابعة تنفيذها.	20	4 8 12 16 20	
2	هل يسعى للابتكار وإدخال تحسينات ومقترحات جديدة لتحسين أسلوب العمل وتبسيط إجراءاته.	15	3 6 9 12 15	
3	ما مدى نجاحه في خلق روح الجماعة بين مرؤوسيه وقدرته على تهيئة المناخ المتجانس المتميز بالولاء للعمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومدى تحمله للمسئولية، هل هو قدرة طيبة لمرؤوسيه؟	15	3 6 9 12 15	
4	هل يعمل على رفع كفاءة مرؤوسيه بمباشرة تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات وإرشادهم للمراجع المفيدة؟	15	3 6 9 12 15	
5	هل يستفيد من التدريب وبالتالي يتقدم في عمله؟ هل يسعى لزيادة معلوماته وخبراته بكافة الطرق؟	15	3 6 9 12 15	
6	ما هي درجة معاونته لرؤسائه ومرؤوسيه وغيرهم ممن لهم صلة بعمله؟ هل يضع جميع إمكاناته في خدمة المجموع بهدف الصالح العام؟	15	2 4 6 8 10	
7	ما مدى نجاحه في اكتساب ثقة واحترام الآخرين؟ هل هو مهذب وصادق وحسن المعاملة؟	15	2 4 6 8 10	

رابعا: تمرين عناصر التقدير للعاملين Employees' Evaluation Factors

لجميع العاملين شاغلي الوظائف غير الاشرافية، حاول أن تحدد أمام كل درجة؟ ما هو مستوى الأداء المناسب.

	عناصر التقدير	مستوى الأداء		
			أقل من	
1	• هل يفهم كل تفاصيل العمل؟ • كمية العمل. • درجة إتقانه. • وفقًا لمواصفات الوظيفة. • إصراره على انجاز العمل في الوقت المحدد.	25	5 10 15 20 25	
2	قدرته على القيام بما يوكل إليه من أعمال بدون حاجة إلى إشراف وتوجيه مستمر. هل يمكن الاعتماد عليه أثناء الطوارئ وأثناء غياب رؤسائه	25	5 10 15 20 25	
3	هل يستجيب لتوجيه رؤسائه؟	10	2 4 6 8 10	
4	هل يستفيد من التدريب ويتقدم في عمله؟ هل يسعى لزيادة معلوماته وخبراته بكافة الطرق؟	10	2 4 6 8 10	
5	ما هي درجة معاونته لرؤسائه ومرؤوسيه وغيرهم، ممن لهم صلة بعمله؟ هل يضع إمكاناته لخدمة المجموع؟	10	2 4 6 8 10	
6	مدى نجاحه في اكتساب ثقة واحترام الآخرين؟ هل هو مهذب وصادق وحسن المعاملة؟	10	2 4 6 8 10	
7	هل يتواجد في مكان العمل أم يميل لإضاعة الوقت؟	10	2 4 6 8 10	

خامسا: الأفعال التي يجب استخدامها عند تحديد المسئوليات

Verbs that should be used when determining the responsibilities

Develop	يطور	Manage	يدير	Revise	يراجع
Direct	يوجه	Monitor	يراقب	Serve	يخدم
Distribute	يوزع	Negotiate	يتفاوض	Sell	يبيع
Eliminate	يتخلص	Perform	يؤدى	Solve	يحل
Start	يبدأ	Sort	يصنف	Accomplish	ينجز
Strengthen	يقوى	Proceed	يسير	Achieve	يحقق
Summarize	يلخص	Structure	يبني	Administer	يدير
Analyze	يحلل	Plan	يخطط	Supervise	يشرف
Approve	يوافق	Prepare	يحضر	Organize	ينظم
Arrange	يرتب	Present	يقدم	Train	يدرب
Buy	يشترى	Handle	يعالج	Deal	يتعامل
Build	يبني	Program	يبرمج	Translate	يترجم
Catalogize	يوصف	Promote	يرقي	Trim	يشذب
Enlarge	يوسع	Propose	يقترح	Unify	يوحد
Establish	يقييم	Purchase	يشترى	Write	يكتب
Examine	يفحص	Recommend	يوحى	Represent	يمثل
Expand	يتوسع	Recruit	يعين	Search	يبحث
Meet	يجتمع	Restrict	يقنن	Explain	يشرح
Guide	يرشد	Re-Organize	يعيد تنظيم	Hire	يوظف
Finish	ينهى	Classify	يصنف	Implement	يطبق
Contract	يتعاقد	Conduct	يقوم بـ	Improve	يطور
Interview	يقابل	Index	يشير	Increase	يزيد
Launch	يشن	Agree	يتفق في	Introduce	يقدم
Coordinate	ينسق	Control	يسيطر	Maintain	يصون
Decrease	يقلل	Innovate	يبدع	Create	يبتكر
Prove	يبرهن	Design	يصمم	Deliver	يوصل

المـراجـع

المراجع العربية

عبد العزيز مصطفى (دكتور)، إدارة الأداء، الجمعية العربية للإدارة، سلسلة أوراق فكرية.

كامل محمد المغربي (دكتور) السلوك التنظيمي، مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2003.

ماريوت هاينر، إدارة الأداء ترجمة نزيه محمود وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة الرياض 1999.

محمد شيبان غراد، إدارة الأداء، الرقم الجامعي/ 42911204، 2008.

محمد عبدالغني حسن (دكتور) مهارات العمل الجماعي سلسلة مهارات تطوير الأداء 2008.

محمد عبدالغني حسن (دكتور) مهارات بناء الفريق سلسلة مهارات تطوير الأداء 2009.

محمد عماد الدين إسماعيل (دكتور) المنهج العلمي وتفسير السلوك مكتبة النهضة المصرية القاهرة 2005.

هورنج وآخرون، الجماعة والسلطة والاتصال، ترجمة د. نظير جاهل، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت.

م.أسامة عبد العزيز، الاتجاهات المعاصرة لإدارة، وتطوير الأداء Six Sigma، 2008.

وليد حميد رشيد الأميري مصدر ، الأداء، المقاييس، التقييم، المؤشرات، المعايير، مقالة أكتوبر 2010.

المراجع الأجنبية

Armstrong, Michael. "Performance Management" Kegan, 2004.

Armstrong, Michael. "Performance Management" Key Strategies and Practical Guide lines، British Library. 2006.

Biech, Elaine. "TQM for Training", McGraw Hill, Inc, USA, 2004.

Cooper, Robert K. "The Performance Edge, Cooperative Advantage, Houghton Mifflin Company. USA 1992.

Dennis, Kinlaw. "Developing Supervisor Work Teams", Lexingon Books, 1991.

Hutchins, Greg. "ISO 9000: Comprehensive Guide to Registration, Audit Guidelines and Successful Certification", Oliver Wight, U.S.A 2003.

Jablanski, Joseph R. "Implementing Total Quality Management", Freiffer Company, U.S.A 2001.

Juran , J.M. "Juran on Quality BE Design, New York, 2002.

Markowish, Michael. "We Can Make Performance Appraisal, Work Compensation and Benefits Review, 1994.

Moran, J.W, Collette, and Cote , C Daily Management, "A System for Individual and Organizational Optimization". Goal/QPC, 2001.

Plan International, Performance Management System Manual, African Training Seminar Kenya, September 2005.

المحتويات

التقديم 7

الفصل الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأداء 9

أولاً: ماذا نعني بإدارة الأداء؟ 11

1- تخطيط الأداء 13

2- تنظيم الأداء 14

3- توجيه الأداء 15

4- تقييم الأداء 15

ثانيًا: كيف يتكون الأداء؟ 17

ثالثًا: الأداء وتحليل السلوك 22

1- القوى الداخلية 22

1-1- القيم 22

1-2- الشخصية 24

1-3- العوامل الجسمية والفسيولوجية 25

1-4- الدوافع والسلوك 25

1-5- الذكاء 26

2- القوى الخارجية 26

2-1- البيئة الداخلية 26

2-2- البيئة الخارجية 27

رابعًا: الأداء الإنساني والبيئة التنظيمية 27

الفصل الثاني: علاقة الأداء الفردي بالأداء المؤسسي 33

أولاً: ماهية الأداء المؤسسي 35
1- أهمية الأداء المؤسسي 35
2- ما هو الأداء المؤسسي؟ 35
ثانيًا: أهمية نظام إدارة الأداء المؤسسي 36
ثالثًا: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة من منظور نموذج بالدريج 38
1- المفهوم 38
2- المحاور الأساسية التي تقوم عليها تقسيم مجالات الأداء للنشاط وفقًا للنموذج في عملية التقييم المؤسسي 38
3- الخصائص الأساسية الأربعة للأداء المؤسسي طبقًا لمعيار بالدريج 38
رابعًا: أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي 39
خامسًا: عناصر الأداء المؤسسي 40
سادسًا: علاقة الأداء بأهداف المنظمة 40
سابعًا: أنواع الأداء المؤسسي 41
1- الأداء الاقتصادي 41
2- الأداء الاجتماعي 41
3- الأداء الإداري 41
4- الأداء المالي 42
5- الأداء الفني (التكنولوجيا 42

الفصل الثالث: تخطيط الأداء 43

أولاً: أهداف إدارة الأداء 45
1- مقومات إدارة المشروع والأداء 45
2- صعوبات استخدام الأداء (العمل) كعنصر بشري في القياس 48
3- العوامل التنظيمية 49

4- الأهداف العامة لإدارة الأداء 49
ثانيـًا: هندسة الأداء 50
1- هل تستطيـع الرقـابة الشـديـدة التحكم في الأداء؟ 50
2- بيئة العمل وأثرها على الفرد 53
2-1- الجهد البدني 53
2-2- الجهد الفكري 53
2-3- ظروف العمل 53

الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة والأداء 57

أولاً: إدارة الجـودة الشـاملة 59
1- ما هي الجودة؟ 59
2- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ ولماذا؟ 60
3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة 60
4- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة 62
4-1- مرحلة الإعداد 62
4-2- مرحلة التخطيط 62
4-3- مرحلة التقييم 62
4-4- مرحلة التنفيذ 64
ثانيًا: نظام إدارة الأداء 65
1- ثقافة الفرد 65
2- تحديد المعايير المحققة للأداء المطلوب 66
3- تنمية المهارات للقيادات والعاملين 67

الفصل الخامس: دورة حياة إدارة الأداء 69

أولاً: دورة حياة إدارة الأداء 71
1- المراحل 71

2- تنظيم عملية الاتصال بين المشرف والمرؤوس 74
ثانيًا: عناصر نظام إدارة الأداء 75
1- مسئوليات الوظيفة ومعايير الأداء 75
2- الأهداف الخاصة 76
3- أنشطة التنمية الشخصية 76
4- عوامل نجاح المنظمة 77
ثالثًا... المهارات المطلوبة لنظام إدارة الأداء 78

الفصل السادس: تحديد المسئوليات والمهام ومعايير الأداء 81

أولاً: تحديد المسئوليات الرئيسية للعمل 83
ثانيًا: معايير الأداء 86
1- ما هي معايير الأداء؟ 86
2- كيف تفكر في معايير الأداء؟ 87
3- صناعة معايير الأداء 88
3-1- الجودة [الكيف] 89
3-2- الكمية [العدد] 89
3-3- الوقت [الزمن] 90
3-4- الإجراءات [العملية] 91
4- صياغة مستوى أداء ناجح 92

الفصل السابع: إستراتيجية التعامل مع مشاكل الأداء 93

أولاً: الاتصال والتغذية العكسية 95
1- الاتصال 95
2- التغذية العكسية 97
2-1- المقصود بالتغذية العكسية وأهميتها 98
2-2- الأساليب المستخدمة في التغذية العكسية 100

2-3- كيف تساعد الآخرين في تقديم التغذية العكسية؟................101
2-4- الوصايا العشر للحصول على التغذية العكسية :.........................101
ثانيًا: توجيه وتقويم الأداء 103
1- أهمية توجيه وتقويم الأداء 103
2- ما هو المقصود بالتوجيه؟ 104
3- مهارات إدارة الأداء الفردي 105

الفصل الثامن: تقييم أداء العاملين 109

أولاً: تقييم الأداء 111
1- ماذا يعني (التعريف) 111
2- لماذا (الهدف)؟ 111
3- أساسيات عملية الرقابة..111
3-1- وضع معايير أو مقاييس الرقابة...111
3-2- تقييم الأداء في ضوء المستويات المقررة 112
3-3- تصحيح الانحرافات...112
3-4- كيف تكون رقابة المدير أو المشرف إستراتيجيًا؟...........................112
4- كيف (الشروط الضرورية في برنامج تقييم الأداء)؟ 112
5- تقييم الأداء كنظام 113
5-1- المدخلات 113
5-2- الأنشطة (العمليات)..113
5-3- المخرجات...115
ثانيًا: مقابلة تقييم الأداء 117
1- ماذا؟ 117
2- حاجة الموظف لمقابلة التقييم 117
3- خصائص مقابلة التقييم 118

3-1- التحكم في المقابلة عن طريق المشرف 118
3-2- يوظف المشرف استراتيجية مرتبطة بالأهداف 118
3-3- يستخدم المشرف مهارات سبق التدريب عليها 118
3-4- هل؟ الإجابة على الأسئلة التالية 118
4- التخطيط لمقابلة فعالة 118
4-1- مرضية 118
4-2- مرضية 119
4-3- غير مرضية 119
5- أنواع مقابلة التقييم.. 119
5-1- أخبر وبع 119
5-2- أخبر وأنصت 119
5-3- حل المشكلات 119
5-4- المختلطة 120
6- مهارات مقابلة التقييم 120
6-1- نسبة التحدث إلى الإنصات 120
6-2- أنواع الأسئلة 120
6-3- الاستجابة للمدخلات : هناك نوعان من الاستجابة 121
6-4- المحافظة على المقابلة في المسار الصحيح 121
7- عملية مقابلة التقييم 122
7-1- إعداد ما قبل المقابلة 122
7-2- المقابلة: يجب أن تكون مبنية على الخطة 122
7-3- الشروط الأساسية لنجاح المقابلة 122
7-4- ما بعد المقابلة 123
8- ملخص لمقابلة التقييم 123
9- افعل ولا تفعل 124

9-1- افعل 124
9-2- ولا تفعل 124
ثالثًا: العيوب والصعوبات والوصايا 126
1- الصعوبات 124
2- الوصايا العشر لتقييم الأداء 124
3- العلاقة ما بين تقييم الأداء ومعدلات الأداء. 128
3-1- معدلات الأداء 128
3-2- ما الذي تعنيه معدلات الأداء؟ 128

الفصل التاسع: التمارين والحالات 131

أولاً: نموذج تقييم الأداء 133
ثانيًا: تمرين مهارات مقابلة تقييم الأداء 135
1- التحدث والإنصات (كي يكون المشرف عامل تغيير) 135
2- الأسئلة 135
3- إستجابات تقاطع وتحول الحديث 135
4- استجابات تشجع على تدفق الكلمات 135
5- لكي تحافظ على مسار الحديث 135
ثالثًا: تمرين عناصر التقدير للمشرف 137
رابعًا: تمرين عناصر التقدير للعاملين 138
خامسًا: الأفعال التي يجب استخدامها عند تحديد المسئوليات 139

المـراجـع 141

المراجع العربية 141
المراجع الأجنبية 142

إصدارات مركز تطوير الأداء والتنمية 151

إصدارات مركز تطوير الأداء والتنمية
دبيك للنشر والتوزيع

كتب الإدارة

الإدارة من أجل التميز– ج 1 – الأسس والمفاهيم

الإدارة من أجل التميز– ج 2 – التخطيط والتنظيم

الإدارة من أجل التميز – ج3 – التوجيه والرقابة

الإدارة من أجل التمييز – ج4 – إدارة تحديات التغيير

الإدارة من أجل التميز – ج5 – إعداد خطة العمل التنفيذية

مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي

مهارات كتابة التقارير

مهارات إدارة الوقت والأولويات

مهارات إدارة المؤتمرات

سيكولوجية القيادة

مهارات القيادة

مهارات إدارة الأداء

مهارات مقاومة ومواجهة الفساد

مهارات العمل الجماعي

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

مهارات إدارة الأزمات

مهارات بناء الفريق

الشخصية الإدارية

مهارات التفويض الفعال

مهارات إدارة الاجتماعات

موسوعة التدريب

التدريب... الأسس والمبادئ
دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب
المعينات السمعية والبصرية في التدريب
طرق وأساليب المشاركة الفعالة في التدريب
تصميم وإعداد المواد التدريبية
إنتاج وكتابة المواد التعليمية والتدريبية
الإشراف على البرامج التدريبية
إدارة وحدات ومراكز التدريب
التدريب أثناء العمل
التدريب بين التكلفة والعائد: متابعة وتقييم التدريب
إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب – T.Q.M
مهارات إعداد المدربين – T.O.T
تسويق التدريب
التدريب بين النظرية والتطبيق
إعداد الحقيبة التدريبية

إدارة وتنمية الموارد البشرية

أسس ومفاهيم الريادة في إدارة الموارد البشرية (ج1)
الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية (ج2)
المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور (ج3)
إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء (ج4)
إدارة المواهب (ج5)
إعادة هندسة الموارد البشرية {الهندرة} (ج6)
إدارة الموارد البشرية في التعاونيات

اتصال وإعلام

مهارات الاتصال
المرجع في إدارة البروتوكول والمراسم وفنون الإتيكيت

البلاغة في لغة الصمت
العرض والتقديم... فن جذب الانتباه
مهارات إدارة العلاقات العامة
مهارات التعامل مع الآخرين والجمهور
مهارات إدارة الحوار والمناقشات
السينما التسجيلية
فن إعداد وتقديم البرامج التلفزيونية
مهارات التوعية والإقناع

التنمية الذاتية

كن مبادرًا وأبدأ العمل... فن المبادرة
كيف تطلق طاقات الإبداع في الحياة والعمل... إدارة الذات
مهارات تقديم الاستشارات
مهارات تحديث ونقل الخبرة
مهارات التفاوض
مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي
رحلة التغيير المتزن
أسرار الاتزان السبعة لتكون أفضل
مهارات تشغيل وصيانة العقول البشرية

التربية والتعليم

مهارات تعليم الكبار
إدارة الفصول الدراسية
مهارات التعلم السريع
إدارة الأزمات التربوية
مهارات القراءة السريعة الفعالة
مهارات الإرشاد أثناء الإشراف

علم نفس واجتماع

الطريق إلى قلب المرأة
قاموس المصطلحات الاجتماعية ع/ E مجلد
الولاء والانتماء
مبادئ علم الاجتماع والاجتماع الريفي
التسويق الاجتماعي
بناء القدرات
مهارات البحث السريع بالمشاركة
مهارات إدارة الضغوط
البرمجة اللغوية العصبية {NLP}
الدليل العملي لتطبيقات البرمجة اللغوية العصبية {NLP}
مهارات إدارة السلوك الإنساني
مهارات إدارة الصراع
مهارات الاعتماد على النفس

أدب وقصص وروايات

إنسان في زمن الواتس آب
سلسلة القائد المبتكر

علم الذكاءات والحياة

الذكاء العاطفي والاجتماعي
الذكاء العاطفي والحياة: إدارة العلاقات الزوجية
الذكاء العاطفي والحياة: إدارة العلاقات الأسرية
الذكاء العاطفي والحياة: الصحة النفسية للمريض
الذكاء العاطفي والحياة: قبول الآخر ورفض التعصب
الذكاء الروحي
ذكاء الأعمال

علوم سياسية

غسيل المخ... اللعب في الوعي وتشكيل الاتجاهات السياسية
سيكولوجية وسوسيولوجية السلطة
إدارة الانتخابات
الذكاء السياسي
مهارات إدارة الحرب النفسية

علوم بيئية

جودة التحكم في المياه
التلوث البترولي
إدارة وحماية البيئة
الحفاظ على البيئة يبدأ من المنزل

الهندسة الإدارية

إدارة المشروعات الصغيرة
الهندسة القيمية
إدارة الإنتاجية
إدارة التكنولوجيا
تتبع وتشخيص أعطال المضخات الكهربائية

بيع وتسويق وخدمة عملاء

مراكز الاتصال: تنمية مهارات العاملين في المكاتب الأمامية
التسويق الابتكاري
التسويق العصبي واللعب في العقول
البائع المحترف
فنون ومهارات البيع
المهارات التسويقية
التسويق الاجتماعي

الجودة

ايزو 14224: تنظيم تداول المعلومات الخاصة بصيانة واعتمادية المعدات الصناعية في صناعات البترول والبتروكيماويات مع التطبيقات العملية
الجودة
معايير ومتطلبات السلامة والجودة في المختبرات
نظم الجودة في المختبرات... أيزو 17025
الجودة... ISO 9001
أساسيات الجودة في المختبرات الطبية
الجودة في الإرشاد

طب وصحة

الإسعافات الأولية
الإدارة المتميزة للمستشفيات والمنشآت الصحية
الغذاء والصحة
رشاقة بلا رجيم
كيف تصبحين رشيقة في أقل وقت؟
عضلات للأبد
المعرفة قوة (1) – مراحل ويدر للتدريب

الأمن الغذائي والصناعات الغذائية

تطبيقات الحاسب في إنتاج وتصنيع الأسماك
تحليل الأغذية
حفظ الأغذية بالإشعاع
تكنولوجيا الأسماك
تكنولوجيا الحلوى والسكر
الأمن الغذائي – غلاف عادي
الأمن الغذائي – غلاف أسود
الأمن الغذائي – غلاف أخصر

المهارات العلمية والعملية في تحليل الأغذية

البحث العلمي

مناهج البحث العلمي – ج1 – الإعداد والتصميم

مناهج البحث العلمي – ج2 – المفاهيم والمقومات والأخلاقيات

الملفات التدريبية الخاصة بالـ (NGOs)

الملف التدريبي: دليل تنمية المرأة والنوع الاجتماعي

الملف التدريبي: الدليل التدريبي الدعوة

الملف التدريبي: دليل رفع القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

الملف التدريبي: دليل تطوير الشراكة والتداخل عبر الانترنت

الملف التدريبي: الدليل التدريبي الحكم الداخلي

الملف التدريبي: دليل كتابة مقترحات التمويل

الملف التدريبي: دليل مهارات العمل مع المتطوعين


تم بحمد الله

إتفق علماء الإدارة الحديثة أن **إدارة الإداء** هو العنصر الحيوي لنجاح و إستمرار لأي منظمة عن طريق إستثمار الرأس المال البشري و توظيف كفاءتهم و مهارات لضمان إداء متميز و مبدع. لذا لقد أصبح من الصعب استخدام المفهوم التقليدي لكلمة أداء وهو تقييم الأداء دون أن تهيئ لهم الفرصة كي **يتدربوا** على المسئوليات والمهام الوظيفية الموكولة إليهم ثم نقوم بعملية **التقويم** المستمر لتصحيح الأداء حتى تكون عملية **التقييم** هي المحطة الأخيرة للتعامل مع الأداء.

وإدارة الأداء هى وسيلة وليست غاية نسعى إليها، فهي تصحح العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستويات المختلفة والتي كانت دائما معتمدة على السلطات الممنوحة للقيادة في تقدير كفاءة ومهارة المرؤوسين دون أن يكون هناك اتفاق أو وضوح في الرؤية للمسئوليات والمهام.

Performance Management

لذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة [T.Q.M] في نظام إدارة الأداء من خلال توفير الألية لتحديد المتطلبات ووضع معايير الجودة وكيفية تحقيقها، وما دامت هي على هذا القدر من الأهمية فيجب العمل على **إدارتها وتحديده وقياسها وربطها** بالترقي والمكافآت، وطالما يمكن قياسه فإنه يمكن الوصول لأعلى المستويات فيها.

مركز تطوير الأداء والتنمية ... دبيك للنشر والتوزيع

١٥٣ ش جسر السويس - مصر الجديدة - القاهرة

٢٦٣٨٢٢٢٨ (٢٠٢+) ٠١٢٢٢٧٧٧٧٨٤٦

books@dpicegypt.com

www.dpicbookstore.com

ISBN: 978-977-714-068-3

